



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Yle Metropoli: Monimediaisen toimituksen työkuultuurin kehittäminen

Kalle Suomi

Opinnäytetyö YAMK
Journalismin koulutusohjelma
2020



Tekijä Kalle Suomi	
Koulutusohjelma JOURA	
Opinnäytetyön nimi Yle Metropoli: Monimediaisen toimituksen työkuultuurin kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 59 + 4
<p>Kehittämistyössä tutkitaan Yleisradion Metropoli-toimituksen työskentelyä organisatiomuutoksen jälkeen, jolloin sekä uusien työskentelytapojen soveltaminen käytäntöön että yhteistyön sujuvuus vaativat huomista. Tutkimuksen avulla parannetaan työnkulkua ja selkeytetään pelisääntöjä Metropoli-toimituksessa.</p> <p>Hyödynnän kehittämistyössäni toimintatutkimusta, jossa kehittämisprosessi tehdään osallistuvan suunnittelun keinoin, tutkijan ja tutkimuskohteen edustajien yhteistyönä. Aluksi karotoitan organisaatiomuutoksessa syntyneen toimituksen lähtötilanteen esimieshaastattelujen avulla. Tämän jälkeen rajaan kehittämiskohteeni Metropolin päivittäisen toimitustyöskentelyn keskeisimpään osa-alueeseen, eli juttukeikkoihin, joiden avulla hankitaan uutismateriaalia TV- ja radiouutisiin, Radio Suomen lähetysvirtaan sekä Ylen verkkosivuille.</p> <p>Analysoin Metropoli-toimitukselle tehdyn sähköisen kyselyn avulla saatuja tuloksia juttukeikkojen sujuvuuteen liittyen. Esiteltäni kyselyn keskeisimmät tulokset toimitukselle kerään heiltä ryhmätyöskentelyn ja -keskustelun keinoin käytännön kehitysideoita juttukeikkoihin liittyen. Lopulta parhaaksi todettu kehitysehdotus lanseerataan käytännön kokeiluun tietyksi ajanjaksoksi, jonka jälkeen pyydän toimitukselta sähköisen kyselyn kautta arviot kokeilun hyödyllisyydestä.</p> <p>Kehittämistyön tarkastelujakso ajoittui noin yhdeksän kuukauden ajanjaksolle huhtikuusta 2019 tammikuuhun 2020. Kehittämistyön lopuksi kertaan tuona aikana havaitut kehityssakeleet ja johtopäätökset.</p>	
Asiasanat Organisaatiomuutos, juttukeikka, mediatyö, konvergenssi, monimediaisuus	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Taustaa	2
2.1	Ylen organisaatorakenne	3
2.2	Metropoli-toimituksen synty	6
3	Keskeiset käsitteet	7
3.1	Jatkuva organisaatiomuutos ja sen merkitys	7
3.1.1	Viestintä muutoksen keskellä	8
3.1.2	Tukitoimet	9
3.2	Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta	10
3.3	Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta	13
3.4	Journalistisesta työstä mediatyöksi	15
3.5	Ylen tavoite: verkko edellä	16
3.6	Mediakonvergenssi	18
4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusongelma	20
4.1	Tutkimuskohteena Metropoli-toimitus	20
4.2	Tutkimusongelma	21
4.3	Aineistonkeruu ja analyysimenetelmät	22
5	Metropoli-toimituksen kehittämisen lähtökohdat	24
5.1	Epäselvät toimintatavat	24
5.2	Esimiesten haastattelut	25
5.2.1	Tilanne toukokuussa 2019	26
5.2.2	Tilanne joulukuussa 2019	28
5.3	Sähköinen kehittämiskysely	30
5.4	Kyselyn sisältö pähkinäkuoressa	31
5.5	Kyselyn tulokset	34
5.6	Kyselytulosten purku ryhmäkeskustelussa	35
6	Käytännön kehittämis ehdotukset	40
6.1	Ennen keikkaa	40
6.2	Keikan aikana	42
6.3	Keikan jälkeen	43
6.4	Ennakkopalaverin kokeilu käytännössä	44
6.5	Kysely pidettyjen ennakkopalaverien hyödyllisyydestä	46
7	Yhteenveto	49
8	Johtopäätökset ja tulevaisuus	51
8.1	Työroolien ja työnkuvien merkitys	51
8.2	SCARF-mallin toteutuminen Metropolissa	52

8.3 Tavoitteena resilienssi ja kokeileva työyhteisö.....	54
Lähdeluettelo	57
Liitteet.....	60
Liite 1. Esimieshaastattelujen kysymykset, haastateltavat A ja B.....	60
Liite 2. Esimieshaastattelun kysymykset, haastateltava C	61
Liite 3. Sähköinen kysely Metropoli-toimitukselle, kysymykset.....	62
Liite 4. Sähköinen palautekysely suunnittelupalaverista, kysymykset	63

1 Johdanto

Aloitin työskentelyn Yleisradion Uudenmaan aluetoimituksessa — joka myös Metropoli-toimituksena tunnetaan — syksyllä 2018, jolloin kyseinen toimitus oli vielä varsin tuore saman vuoden kesällä tehdyn organisaatiouudistuksen jäljiltä. Huomasin varsin pian, että hektistä uutistystä tekevän työyhteisön sisäiset pelisäännöt ja toimintatavat olivat hieman käymistilassa, eikä niiden hienosäätöön maltettu tai ehditty paneutua kovin tarkasti. Samalla kuitenkin käytiin työtiimin keskinäistä keskustelua siitä, että päivittäisen työskentelyn käytännöt ovat ajoittain melko epäselviä, eikä sisäinen viestintä toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Päätin selvittää keskeisimmät ongelmakohdat ja kehittää niitä selkeämmiksi ja toimivammiksi.

Metropoli-toimituksen päivittäisen työskentelyn keskeisimpiä toimintoja ovat juttukeikat, joiden pääasiallinen tavoite on saada ajankohtaista uutismateriaalia Uudenmaan alueen TV-uutisiin. Juttukeikkojen tekemiseen osallistuu tavallisesti kolme henkilöä: tuottaja, toimittaja ja mediatoimittaja. Nopeatempoisessa vuorotyössä tilanteet voivat joskus muuttua hyvinkin äkisti, jolloin toimituksen sisäisen tiedonkulun sujuvuus on ensiarvoisen tärkeää, mutta juuri juttukeikkojen kohdalla tässä havaittiin selkeitä puutteita.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on parantaa, tehostaa ja yhtenäistää Metropoli-toimituksen päivittäisen uutistytön ydintoimintoja, eli tuottajien, toimittajien ja mediatoimittajien yhteispeliä juttukeikkojen yhteydessä. Raportin aluksi esittelen lyhyesti Yleisradion organisaation sekä Metropoli-toimituksen synnyn organisaatiomuutoksen kautta. Tämän jälkeen käyn läpi olennaisimpia käsitteitä kehittämistyön kannalta sekä pohdin organisaatiomuutoksen merkitystä eri osapuolten näkökulmasta. Tutkimusongelman ja -kysymysten esittelyn jälkeen käyn läpi kehittämistyössä käyttämäni tiedonkeruumenetelmät ja niiden avulla kerätyt tulokset.

Lopuksi pohdin, miten kehittämistyöni on vaikuttanut käytännön toimintoihin Metropoli-toimituksen arjessa, millaista keskustelua aiheesta on herännyt ja mihin suuntaan työskentelyä on reilun vuoden mittaisella tarkastelujaksolla onnistuttu viemään. Nykytilanteen toteamisen ohella pohdin jonkin verran myös tulevaa, sillä nykypäivän monikanavainen media- ja uutistyo on jatkuvassa muutoksessa.

2 Taustaa

Työskentelen Yleisradion Metropolitoimituksessa toimittajana. Metropolitoimitus on yksi Ylen aluetoimituksista, joita on yhteensä yksitoista ja joista Metropolitoimitus on suurin. Käytännössä Metropolissa uutisoidaan pääkaupunkiseudun ja Uudenmaan tapahtumista, joten alueen väestömäärä on selvästi muita alueita suurempi. Näin ollen Metropolitoimituksen merkityskin on suuri. Nykyinen Metropolitoimitus aloitti toimintansa kesällä 2018, jolloin Ylen sisäisiä toimintoja mietittiin uudelleen ja haluttiin yhtenäistää pääkaupunkiseudun uutistoimituksen (Yle Uutisten metropolitiimi) toimintaa Yle Helsingin alueradiotoimituksen ja Radio Suomen kanavatoimituksen kanssa.

Lähetysvirtaradion — eli Yle Radio Suomen aamu- ja iltapäivälähetysten — lisäksi Metropolitoimituksen ydintoimintoja ovat alueelliset TV-uutiset, joita on tarjolla joka arkipäivä kahden lähetysten verran (kello 17:00—18:30 välisenä aikana), alueelliset radiosähkeuutiset, joita toimitetaan arkisin kello 6:30—16:30 välisenä aikana sekä Ylen verkkosivuille toimitettavat Uudenmaan ja pääkaupunkiseudun verkkouutisartikkelit. Verkkouutisia julkaistaan valikoidusti myös Ylen some-kanavissa, lähinnä Yle Helsingin Facebook-sivulla.

Suurin osa Metropolitoimituksen toimittajista tekee uutissisältöä kaikkiin julkaisualustoihin ja usein esimerkiksi TV-uutisjuttua tehtäessä toimittajan tulee tehdä samasta aiheesta omat versiot radiouutisiin, radion lähetysvirtaan ja verkkosivuille. Toimituksen sisällä käytetään termejä TV-juttu, radiosähke, radiojuttu sekä nettijuttu. Termit ovat yleisessä käytössä media- ja toimitustyössä ympäri Suomea, mutta päivittäiset työkäytännöt vaihtelevat eri mediatalojen ja eri toimitusten välillä.

Metropolitoimitus on tätä kehittämistyön loppuraporttia kirjoitettaessa toiminut nyky muodossaan vasta alle kaksi vuotta, joten tiimityöskentely hakee yhä muotoaan, toimituksen henkilöstön määrä vaihtelee ja etenkin työtavat ja -käytännöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Tehokkainta ja järkevintä tapaa työskennellä haetaan käytännön kokeilujen kautta, joten melko tuore työtiimi on otollinen paikka kehitystyölle. Erilaisten organisaatiomuutosten niin sanottu sisään ajaminen kestää usein pari vuotta, ennen kuin kyetään luotettavasti arvioimaan muutoksen todellisia vaikutuksia.

Toimituksen erilaisissa työvuoroissa tehdään erilaisia uutissisältöjä, mutta esimerkiksi niin sanotussa päivän reagointivuorossa olevan toimittajan ensisijainen tehtävä on tehdä sisältöä TV-uutisiin. Haastattelumateriaalia hankkiessaan toimittajan on kuitenkin huomioitava

kaikkien julkaisuvälineiden erilaiset tarpeet. Kun toimittaja lähtee toimituksen ulkopuolelle hankkimaan haastattelu- ja uutismateriaalia, puhutaan juttukeikasta.

Pähkinäkuoressa juttukeikalla tarkoitetaan sitä, kun toimituksen sisällä päätetystä uutisaiheesta aletaan työstää uutisjuttua, johon toimittaja ja mediatoimittaja ryhtyvät hankkimaan haastattelu- ja kuvamateriaalia. Tuottaja toimii yhtenä ideoijana sekä koordinoijana, jolla on periaatteellinen esimiesasema toimittajaan ja mediatoimittajaan. Ihannetilanteessa nämä kolme toimijaa kuitenkin muodostavat tiimin, jonka jäsenet ovat tasavertaisia keskenään ja jotka yhteistuumin suunnittelevat ja toteuttavat uutisjutun alusta loppuun.

Juttukeikoista on olemassa erilaisia versioita uutispäivästä ja -aiheesta riippuen, mutta pääpiirteissään ne noudattavat edellä mainittua kaavaa. Päivittäinen uutistyö on usein nopeampaa ja joskus eteen tulee yllättäviä tilanteita, joihin on reagoitava vikkellä. Tällöin saatetaan päätyä tilanteisiin, joissa eri toimijoiden työskentely poikkeaa etukäteen suunnitellusta, ja koska jokainen yksilö reagoi yllättäviin muutostilanteisiin eri tavoin, ajautaan joskus erilaisiin ristiriitatilanteisiin.

Metropoli-toimituksen sisäiset työskentelytavat ja päivittäiset rutiinit ovat edelleen jonkin verran käymistilassa ja muutoksia tehdään niin sanotusti lennossa tarpeen mukaan, mutta juttukeikkojen yhteydessä on ilmennyt ehkä eniten epäselvyyksiä ja ristiriitatilanteita. Tämä tosin ei ole aina vain negatiivinen asia, vaan esimerkiksi tässä tapauksessa pieniä konflikteja voi syntyä siksi, että kyse on varsin kunnianhimoisesta työyhteisöstä, jossa halutaan tehdä laadukasta jälkeä. Halu onnistua ja tehdä työnsä hyvin voi joskus purkautua siten, että ulospäin tilanne näyttää tulehtuneelta, mutta todellisuudessa kaikki osalliset haluavat vain kehittyä. Juttukeikkojen voi joka tapauksessa sanoa olevan kenties merkittävin osa Metropolin päivittäistä uutishankintaa kaikkien julkaisuvälineiden kannalta. Tästä syystä päädyin valitsemaan kehittämiskohteeksi juuri juttukeikat.

2.1 Ylen organisaatorakenne

Yleisradio Oy, eli tutummin Yle, on vuonna 1926 perustettu valtakunnallinen ja valtion omistama julkisen palvelun yleisradioyhtiö, joka on poliittisesti ja kaupallisesti riippumaton. Ylen toiminnasta säädetään erillisessä laissa Yleisradio Oy:stä. Yle tarjoaa ohjelmia ja palveluita 12 eri kielellä, viittomakieli mukaan lukien. Ylellä on neljä televisiokanavaa, kuusi radiokanavaa sekä mobiili- ja internetpalveluita. Yhtiön kotipaikka on Helsinki, mutta Ylellä on myös 24 aluetoimitusta, joista suomenkielisiä on 18, ruotsinkielisiä viisi sekä yksi

saamenkielinen toimitus. (Yleisradio, 2019.) Ylen palvelut ja organisaatio ovat vuosikymmenten aikana kokeneet monia muutoksia ja nämä muutokset jatkuvat edelleen. Tässä esitettävä organisaatiorakenne on vuodelta 2019.

Hallintoneuvosto on Ylen ylin päättävä elin, jossa on kaikkiaan 21 jäsentä. Neuvosto valvoo ja huolehtii yhtiön julkisen palvelun ohjelmatoiminnan mukaisten tehtävien suorittamisesta sekä päättää Ylen strategiasta. Yhtiön hallituksessa on vähintään viisi ja enintään kahdeksan jäsentä, joiden tulee edustaa suomen- ja ruotsinkielisiä ryhmiä sekä riittävän monipuolista asiantuntemusta. Hallituksen vastuulla ovat yhtiön toiminnan tulos, seuraavan vuoden talousarvio sekä esimerkiksi yhtiön ylimmän johdon valitseminen. (Yleisradio, 2019)

Hallituksen määräysten ja ohjeiden sekä osakeyhtiölain mukaisesti Ylen toimintaa johtaa toimitusjohtaja. Vuodesta 2018 lähtien Ylen toimitusjohtajana on toiminut Merja Ylä-Anttila. Yhtiön johtamisessa toimitusjohtajaa avustaa johtoryhmä, toimitustyötä puolestaan johtavat ja valvovat Ylen vastaavat toimittajat, joiden vastuut ja tehtävät on määritelty sananvapauslaissa. Vastaavien toimittajien on huolehdittava, että yhtiön tuottamat sisällöt ja julkaisut ovat lain mukaisia, eettisiä ja yhtiön muiden ohjeiden mukaisia. (Yleisradio, 2019)

Ylen kuudesta yksiköstä neljä on sisältöyksiköitä: Uutis- ja ajankohtaistoiminta, Urheilu ja tapahtumat, Luovat sisällöt sekä ruotsinkielinen Svenska Yle. Kaksi muuta yksikköä ovat julkaisuyksikkö Julkaisut sekä teknologiayksikkö Teknologia ja kehitys. Erilaisia tukipalveluita tarjoavia osastoja on neljä: Henkilöstö, Strategia ja viestintä, Talous sekä Laki. (Kuva 1.)



Kuva 1 Ylen organisaatiorakenne 2019 (mukaillen Yleisradio 2019)

Metropoli on osa Ylen uutis- ja ajankohtaistoimintaa, joka koostuu neljästä toiminnosta (lisäksi viidentenä on hallinto): Aluetoiminta, Uutis- ja ajankohtaistoimitus, News Lab sekä Studio ja kuva. Aluetoiminnan sisällä Uudenmaan ja pääkaupunkiseudun uutisoinnista vastaa Yle Uusimaa/Suomideski, joka puolestaan koostuu Suomideski- ja Metropoli-toimiuksista. (Kuva 2.)



Kuva 2. Ylen uutis- ja ajankohtaistoiminnan yksiköt 2019 (mukaillen Yleisradio 2019)

Aluetoiminnan päällikön alaisuudessa toimii yhteensä yksitoista aluetoimitusta: Häme, Itä-Suomi, Kaakkois-Suomi, Keski-Suomi, Lappi, Lounais-Suomi, Pirkanmaa, Pohjanmaa, Pohjois-Suomi, Saame ja Uusimaa. Metropolin päällikkö on samalla myös Yle Uusimaa/Suomideski -osaston päällikkö.

2.2 Metropolitoimituksen synty

Metropoli-toimitus nykymuodossaan sai alkunsa, kun vahvasti toisiinsa sidoksissa olleet Yle Uudenmaan alueuutistoimitus (television ja radion alueuutiset sekä Uudenmaan alueen ja pääkaupunkiseudun verkkouutiset) ja Yle Radio Suomi (Yle Helsinki sekä Radio Suomen kanavatoimitus) haluttiin yhdistää. Hallinnollista yhdistymistä ei tehty, vaan Metropolitoimitus kuuluu yhä Uutis- ja ajankohtaistoiminnan alaisuuteen, kun taas Radio Suomi kuuluu Luovat sisällöt -yksikköön. Hieman yksinkertaistaen voidaan sanoa, että Metropolitoimitus tekee uutistystä ja Radio Suomen puolella keskittyy niin sanotusti kevyemmän lähetysvirtaisälttöön.

Käytännössä voimat yhdistettiin esimerkiksi siten, että Metropolitoimituksesta 2-3 toimittajaa työskentelee Radio Suomen aamu- ja iltapäivälähetyksissä reporttereina, joiden toimenkuvaan ei kuulu varsinainen uutistyö, vaan enemmänkin uutistystä läheisesti tukeva ajankohtaisaiheiden käsittely valtakunnan suurimmalla radiokanavalla. Lisäksi uutistuottajien ja radiotuottajien tiiviin yhteistyön myötä kaikki Uudenmaan alueen merkittävimmät tapahtumat ja uutiset käsitellään monipuolisesti kaikissa julkaisuvälineissä.

Organisaatiomuutoksen merkitys päivittäisessä uutistytössä on suuri, sillä uuden tiimin luominen, uusien pelisääntöjen ja käytäntöjen omaksuminen luovassa ja kiireisessä uutis- ja ajankohtaisaiheiden kyllästävässä työssä on usein hidas prosessi. Muutosvastarintaa esiintyy aina jonkin verran ja työhyvinvoinnin merkitys kasvaa olennaisesti uutta toimintatapaa luotaessa. Tämän vuoksi tässä kehittämistyössä pohditaan, miksi haluttiin luoda uusi, suurempi toimitus, miten muutostilanne käsiteltiin uuden organisaation sisällä, miten huolehdittiin työhyvinvoinnista ja millä tavoin päivittäisen uutistytön käytänteet saatiin sujuvaan muutoksen keskellä.

3 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esittelen kehittämistyöni kannalta keskeisimpiä käsitteitä. Niitä ovat muun muassa organisaatiomuutos, juttukeikka, mediatyö, konvergenssi ja monimediaisuus. Käytännössä organisaatiomuutos kytkeytyy kaikkiin neljään viimeksi mainittuun käsitteeseen, tai pikemminkin nuo neljä käsitettä sisältyvät organisaatiomuutokseen. Ennen kuin pohdin organisaatiomuutoksen merkitystä, on tärkeä pohtia organisaation merkitystä, sillä organisaation käsite ei ole aina täysin yksiselitteinen ja itsestään selvä.

Yleinen ja toistuva määritelmä organisaatiosta vaikuttaisi tiivistetysti olevan, että organisaatio muodostuu tietyistä ryhmästä ihmisiä, jotka toimivat jossakin tietyssä rakennuksessa tai paikassa ja jotka tähtäävät toiminnallaan yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Usein organisaation yhteyteen liitetään olennaisena tekijänä kommunikointi ja viestintä merkittävänä keinoina tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä organisaatioiden rajat ovat kuitenkin huomattavasti häilyvämpiä ja hankalampia määritellä, sillä etenkin nykypäivänä organisaatorakenteet voivat olla hyvin monikerroksisia ja -lonkeroisia, eivätkä esimerkiksi fyysiset rakennukset vaikuta välttämättä lainkaan organisaatioiden muodostumiseen. Nykyisin juuri viestinnän merkitys korostuu entisestään, kun organisaatiot voivat olla hajallaan ympäri maailmaa. (Driskill, 2018, 6-8.)

Viestintä luo osaltaan organisaatioita, identiteettejä, ihmisten välisiä suhteita ja toimintakulttuureja, mutta antaa niistä samalla myös realistisen kuvan. Toisaalta taas nämä samaiset organisaatiot, toimintakulttuurit, suhteet ja identiteetit muovaavat viestintää. Esimerkiksi vahvasti hierarkkisissa organisaatioissa saatetaan välttää suoraa viestintää johdon ja työntekijöiden välillä. Kun pohditaan yksilöiden eettisiä valintoja — tahallisia tai tahattomia — oikean ja väärän välillä, muovaavat nekin organisaatioiden toimintaa. Myös tässä suunta on molemminpuolinen, eli organisaation toimet vaikuttavat jokaisen yksilön toimintaan. Organisaatio on osiensa summa, mutta usein voi olla hankala määrittää tarkasti, ketkä kuuluvat organisaatioon ja missä menevät organisaation rajat. (Driskill, 2018, 8-10.) Näitä kysymyksiä ja rajanvetoja on hyvä pysähtyä miettimään, kun tarkastellaan organisaatioviestintää ja -muutosta.

3.1 Jatkuva organisaatiomuutos ja sen merkitys

Työpaikan toimintatapoja muutettaessa tai uudistettaessa puhutaan organisaatiomuutoksesta. Samalla pyritään oppimaan jotakin uutta, jolloin keskeiseen rooliin nousevat muutoksessa mukana olevan henkilöstön osallistaminen, riittävä ja vuorovaikutteinen viestintä

sekä erilaiset tukitoimet. Niin sanotun mielekkään muutoksen periaatteita noudattamalla voidaan esimerkiksi vähentää epävarmuuden tunnetta ja ylläpitää positiivista työilmapiiriä. Lisäksi kyetään edistämään kaikkien asianomaisten ymmärrystä tulevista muutoksista sekä niiden merkityksestä ja vaikutuksesta jokaisen työlle. Samalla pyritään pitämään työn määrä kohtuullisena, ylläpitämään ja kehittämään jokaisen yksilön henkilökohtaisia voimavaroja sekä auttamaan henkilöstöä muutokseen sopeutumisessa. (Työterveyslaitos, 2019a)

3.1.1 Viestintä muutoksen keskellä

Organisaatiomuutoksen käynnistyttyä tietoa ei käytännössä koskaan voi olla liikaa. Muutosviestintä on parhaassa tapauksessa kahdensuuntaista vuoropuhelua, jossa muutoksesta keskustellaan aktiivisesti organisaation eri tasoilla. Perimmäinen tavoite on saada jokainen ymmärtämään, mihin muutoksella pyritään ja miksi se toteutetaan juuri nyt. Ennen kaikkea viestinnällä on pyrittävä selventämään muutoksen merkitys jokaisen työntekijän kannalta. Prosessin aikana esimiehen tulee huolehtia, että keskustelu pysyy rakentavana ja siinä keskitytään tulevaan. Työntekijöiden ensisijainen tarve on tietää, mitä muutos käytännössä tarkoittaa heidän päivittäisessä työtehtävässään ja -ympäristössään. (Työterveyslaitos, 2019a) Organisaation kannalta optimaalisin työntekijä on omistautunut sekä omalle työlleen että myös organisaation tavoitteille. Omistautumisen syntymiseen vaikuttaa olennaisesti vuorovaikutuskulttuuri tiimissä ja organisaatiossa. Vuorovaikutteisessa viestinnässä ratkaisevaa on esimiehen kyky antaa ja vastaanottaa palautetta, kuunnella työntekijöitä sekä tiedottaa muutostilanteista. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014.)

Muutosprosessin tueksi on hyvä olla olemassa viestintäsuunnitelma organisaation eri tasoille. Suunnitelmaan tulisi kirjata olennaiset, viestittävät asiat, joita kannattaa mahdollisesti viestiä eri tavoin erilaisille kohderyhmille. Joidenkin asioiden toistaminen useampaan kertaan on hyödyllistä ja toisaalta kaikkea tietoa ei kannata jakaa samalla kertaa, vaan tarjoilla se pienemmissä osissa. Kaikkea ei myöskään voi sanella johdon tiedottamana, vaan on huolehdittava vastavuoroisuudesta esimerkiksi erilaisten ryhmäkeskustelujen, yhteistilaisuuksien, kysymys ja vastaus -palstojen sekä esimiehen kanssa käytävien keskustelujen muodossa. (Työterveyslaitos, 2019a.)

Toimiva organisaatio ja sitoutunut henkilöstö myös muutosprosessin jälkeen on tavoite, joka edellyttää yleensä työntekijöiden osallistamista prosessiin. Henkilöstö haluaa saada

oman mielipiteensä kuulluksi ja huomioon otetuksi. Jos näin ei tapahdu, työntekijät saattavat kokea, ettei heidän näkemyksiään oteta huomioon. Muutoksen laadusta ja organisaation koosta riippuen henkilöstön osallistuminen prosessiin tulee toteuttaa joko henkilökohtaisin keskusteluin tai vähintäänkin siten, että jokaisen työntekijän näkemys tulee huomioituksi esimerkiksi esimiehen tai henkilöstön edustajan kautta. Keskusteluja voidaan käydä myös vaikkapa verkkopalstan tai -kyselyn välityksellä. (Työterveyslaitos, 2019a.) Onnistuneen muutosviestinnän keskeisiä tekijöitä on johdon ja työntekijöiden välisen luottamuksen kasvattaminen ja ylläpitäminen. Johdon ja esimiesten tulee olla helposti lähestyttävissä, alttiita keskustelulle ja luoda ilmapiiriä, jossa hierarkkiset esteet väistyvät aitoa luottamusta rakennettaessa. (Boonstra, 2013, 82.)

3.1.2 Tukitoimet

Organisaatiomuutos ei kohdistu pelkästään työntekijöihin, vaan yhtä lailla esimiehiin sekä myös henkilöstöhallinnon edustajiin, joilta työntekijät kysyvät usein apua eri tilanteissa. Esimiesten asema on erityinen, sillä he ovat paitsi muutoksen kohteina myös sen toteuttajina. Organisaation johdon ja henkilöstön edustajien tehtävä on tarjota tukea kaikille sitä tarvitseville, jotta muutokseen sopeutuminen onnistuu mahdollisimman hyvin. Tuen tarve ja muoto vaihtelee, joten aluksi on hyvä selvittää, millaiselle tuelle on kysyntää missäkin tilanteessa. Tuki voi olla esimerkiksi valmennusta, koulutusta, viestintää, mentorointia, yhteistilaisuuksia tai vaikka riskien arviointia. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista, prepata kunkin yksilön osaamista sekä tarjota tilaisuuksia erilaisten tunteiden avoimeen ilmaisuun. (Työterveyslaitos, 2019a)

Joskus tukea voi olla tarve hakea myös organisaation ulkopuolelta. Esimerkiksi työterveyshuollolla saattaa olla suuri merkitys vaikkapa keskusteluavun tarjoajana. Pelkkä tietoisuus siitä, että apua ja tukea on saatavilla, voi auttaa merkittävästi ongelmatilanteiden ratkomisessa. Mieltä askarruttavissa ammatillisissa kysymyksissä voi tarvittaessa kääntyä esimerkiksi oman ammattiosaston tai -järjestön puoleen, kun taas yleistä keskusteluapua on saatavilla muun muassa mielenterveyden tukipalveluista tai kirkon taholta. (Työterveyslaitos, 2019a.)

Metropoli-toimituksen tapauksessa esimerkiksi organisaatiomuutoksen yhteydessä kaikille halukkaille oli tarjolla Ylen ulkopuolelta palkatun konsultin keskusteluapua. Samalla työntekijöille painotettiin, että myös esimiehet ovat kaiken aikaa saatavilla ja käytettävissä kahdenkeskisiin juttutuokioihin tai ryhmäkeskusteluihin. Yleisellä tasolla Ylen sisällä muistutetaan säännöllisesti siitä, että työhön liittyvissä asioissa voi ottaa yhteyttä nimettyyn luottamushenkilöön, työsuojeluvaltuutettuun tai ammattiosaston edustajaan.

Lisäksi työterveyshuollon palveluihin kuuluu esimerkiksi työpsykologin vastaanotto. Kaikki edellä mainitut vaihtoehdot mainittiin myös organisaatiomuutoksen yhteydessä, joten talon sisäiset tukiverkostot ovat olemassa.

3.2 Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta

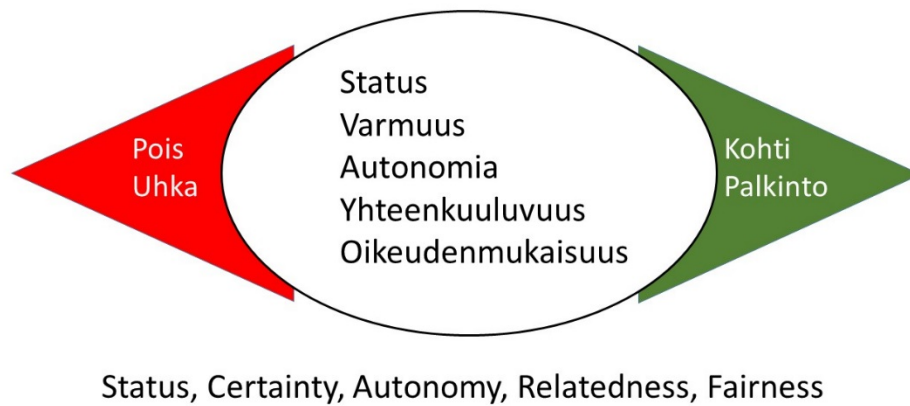
Organisaatiomuutoksessa on käytännössä kyse siitä, että päivittäinen arki työpaikalla muuttuu toisenlaiseksi aiempaan verrattuna. Toimintaa saatetaan joko supistaa tai laajentaa, mutta molemmissa tapauksissa muutosten on todettu voivan vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Etenkin työntekijöiden mahdollisten irtisanomisten on havaittu aiheuttavan erilaisia negatiivisia vaikutuksia terveydentilaan. Organisaatiomuutoksesta johtuvia vaikutuksia saattaa ilmetä vielä vuosia muutoksen jälkeen. (Pahkin & Vesanto 2013, 4)

Jokaisella työpaikalla on olemassa työkulttuuri, joka muodostuu esimerkiksi tavasta tehdä töitä. Hyvän työkulttuurin syntyyn vaikuttavia asioita on tutkittu paljon ja ehkä tunnetuin ja vaikuttavin tekijä tämän tutkimuksen saralla on yhtiö nimeltä Great Places To Work. Viime vuosina yhtiö on läpikäynyt useita miljoonia toimistotyöntekijöitä tuhansissa työpaikoissa ja 45 maassa. Hyvän työkulttuurin ja -yhteisön tunnusmerkit voidaan tutkimuksen mukaan jaotella kolmeen osaan, jotka ovat luottamus, ylpeys ja yhteisöllisyys. Näistä luottamus puolestaan koostuu oikeudenmukaisuudesta, uskottavuudesta ja keskinäisestä kunnioituksesta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työpaikalla viihtymiseen ja työnteon mielekkyyteen vaikuttaa olennaisesti se, kokevatko ihmiset voivansa luottaa siihen, mitä töissä tapahtuu. Toiminnan on oltava rehellistä ja uskottavaa, jotta se herättää luottamusta ja ylpeyttä työn tekemisestä. (Pohjakallio & Tuominen 2012, 113-114.)

David Rock on puolestaan tutkinut hyvän työyhteisön kriteerejä ihmismielen näkökulmasta ja luonut niin sanotun SCARF-mallin. Sen mukaan työyhteisössä oleva yksilö voi hyvin, mikäli yhteisön huomio kiinnittyy viiteen osa-alueeseen:

- Asema (status)
- Ennustettavuus/varmuus (certainty)
- Autonomia (autonomy)
- Yhteenkuuluvuus (relatedness)
- Oikeudenmukaisuus (fairness)

SCARF-malli
David Rock 2009: Your Brain at Work



Kuva 3. Scarf-malli (mukaillen Kokkonen, 2011)

Jokaisen työntekijän asema työyhteisössä tulisi olla vakaalla pohjalla, jotta hyvinvointi ei vaarannu. Ennustettavuus tarkoittaa puolestaan sitä, että mikäli ihmisellä on luottavainen olo tulevaisuuden suhteen, hän voi paremmin. Monissa työyhteisöissä tämä ei nykypäivänä toteudu, vaan epävarmuus on usein läsnä. Autonomialla tarkoitetaan tunnetta siitä, että henkilö kykenee vaikuttamaan työskentelyynsä ja rooliinsa työpaikalla, eikä joudu pelkästään toteuttamaan ylhäältä annettuja ohjeita. (Pohjakallio & Tuominen 2012, 114)

Yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä osatekijöitä työyhteisössä, sillä jokainen meistä haluaa tuntea kuuluvansa johonkin joukkoon. Oikeudenmukaisella kohtelulla työyhteisössä on myös erittäin merkittävä vaikutus, jotta työntekijä kokee olevansa arvostettu. Tuomisen ja Pohjakallion havaintojen perusteella parhaat työyhteisöt ja -kulttuurit syntyvät luontevasti omalla painollaan, ilman keinotekoisia muistilistoja. Listoista voi kuitenkin olla runsaasti hyötyä vaikkapa tehtäessä tilannekatsausta, jossa käydään läpi eri osa-alueiden toteutuminen työpaikalla. (Pohjakallio & Tuominen 2012, 115)

Käytännössä keskeisimmät havainnot hyvien ja toimivien työkulttuurien tutkimuksissa liittyvät siihen, miten hyvin ihmiset viihtyvät työssään ja millainen tunnelma työpaikalla on. Hyvässä ja viihtyisässä työympäristössä edellä mainitut osa-alueet toteutuvat usein automaattisesti, ilman että niihin kiinnitetään erikseen huomiota. Hyvän, toimivan työyhteisön kulmakivenä voisi pitää listaa, jonka jokaisen esimiehen tulisi käydä läpi pohtiessaan yhteisön toimivuutta. Erilaisten työhön liittyvien osa-alueiden lisäksi työntekijöiden tulisi myös

voida hyvin ja kyetä iloitsemaan erilaisista asioista työpaikalla. Merkittävien asioiden yhdessä tekeminen ja hyvän yhteishengen aktiivinen ylläpitäminen ovat selkeitä mittareita hyvinvoivasta työyhteisöstä. (Pohjakallio & Tuominen 2012, 115-116.)

Ilon, innostuksen ja hyvinvoinnin ohella työntekijöiden tulisi kokea tekevänsä merkityksellisiä asioita yrityksessä, jonka toimintatavat tuntuvat tehokkailta ja järkeviltä. Lisäksi jokaisen henkilön roolin tulisi olla selkeä ja oikeudenmukainen. Suurin osa ihmisistä viettää valvellaoloajastaan valtaosan töissä, vähintäänkin psyykkisesti, mutta usein myös fyysisesti. Tällöin on olennaista, että työn tekemisellä on meille todellista merkitystä, sillä työn sisällöttömyyden on tutkimusten mukaan todettu olevan yksi suurimmista uhista etenkin alle 40-vuotiaiden työkyvyn ylläpidolle. (Pohjakallio & Tuominen 2012, 116, 119.)

Työssä viihtyminen ja jaksaminen eivät ole kestävällä pohjalla, jos työnantajan toimet ja tavoitteet tuntuvat hyödyttömiltä, epäoleellisilta tai jopa haitallisilta. Suurin osa ihmisistä kuitenkin työskentelee yrityksissä, joiden toiminta tuntuu mielekkäältä ja motivoivalta. Silti monilla työpaikoilla törmätään säännöllisesti ongelmiin, jotka saattavat hyvinkin johtua kiireestä, heikosta kommunikoinnista ja epämääräisyydestä. Tämä saattaa johtua siitä, että monissa yrityksissä ei yksinkertaisesti malteta keskittyä tunnistamaan, mikä yrityksen toiminnassa vetoaa ihmisten tunteisiin. Tämän teorian mukaan monilla työpaikoilla ei pysähtyä miettimään, miksi eri asioita tehdään ja miksi ne ovat tärkeitä. Sen sijaan tehdään kovalla kiireellä kaikenlaista epämääräistä, mikä saattaa pidemmän päälle uuvuttaa. (Pohjakallio & Tuominen 2012, 120)

Kyseinen teoria ei mielestäni kuitenkaan päde Yle Metropoli-toimituksen tapaan tehdä asioita. Metropolissa harvemmin keskustellaan siitä, onko jokin asia motivoivaa, tärkeää tai merkityksellistä. Päivittäinen toimitustyö käytännössä pohjautuu siihen, että keskitytään tekemään työtä, joka on merkityksellistä sekä tekijöille että myös yleisölle. Toimituksessa keskustellaan toki lähes päivittäin siitä, onko jokin asia uutisoinnin arvoinen. Kyseenalais-taminen ja kriittinen arviointi kuuluvat olennaisesti uutistoimintaan ja journalismiin, mutta lähtökohtaisesti Metropolissa ehdotetut uutis- ja juttuaiheet ovat siinä määrin merkityksellisiä, että keskustelu painottuu lähinnä siihen, mikä tai mitkä uutisaiheet valitaan useamman kiinnostavan joukosta.

3.3 Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta

Esimiehet ovat tavallisesti organisaatiomuutoksen keskeisimpiä henkilöitä, sillä heidän tulee toimia eräänlaisena sillanrakentajana ja tulkkina päätöksiä tekevän johtoportaan ja organisaatiomuutoksen niin sanottuna kohteena olevan henkilöstön välillä. Lisäksi esimiehet ovat usein myös itse muutosten kohteina. Heihin kohdistuu painetta sekä johdon että alaisten suunnalta, jolloin esimiesten tulisi kyetä viemään muutos sujuvasti maaliin ja samalla pitää yllä hyvää ilmapiiriä sekä ratkoa ristiriitoja. (Pahkin & Vesanto 2013, 5)

Hyvä esimies huolehtii siitä, että työolosuhteet ovat kohdallaan ja työntekijöillä on hyvä ja turvallinen työympäristö jo ennen organisaatiomuutosta. Tällöin henkilöstön on selvästi helpompi kohdata tulevia muutoksia. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa, että henkilöstö tietää tehtävänsä sekä yhteiset tavoitteet, joita kohti jokainen pyrkii. Jokaisen tulee ymmärtää, miksi tarvitaan muutosta, mitä se tulee käytännössä tarkoittamaan ja miten se saavutetaan onnistuneesti. Esimiehen on kyettävä ohjaamaan pelko ja epävarmuus ymmärrykseksi, jonka tulisi jalostua tekemiseksi. (Järvinen ym. 2014.) Olennaista on, että kaikilla on tarvittava osaaminen ja työkyky, jotta tavoitteiden saavuttaminen on realistista. Hyvän ja toimivan työyhteisön toimintaan kuuluu myös se, että kaikki osapuolet — työntekijät, esimiehet ja johto — tukevat toisiaan erilaisissa tilanteissa. Organisaatiomuutoksen kohdalla tämä korostuu ja ensisijainen vastuu tarvittavasta tuesta on johdolla ja esimiehillä. (Pahkin & Vesanto 2013, 5.)

Organisaatiomuutos saattaa työntekijöiden lisäksi kohdistua myös esimieheen ja tämän työtehtäviin. Käytännössä esimiehen tulee kyetä hoitamaan tavanomaisten työtehtäviensä ohella muutoksen aiheuttamat ylimääräiset tehtävät, huolehtia henkilöstön asioista ja jakamisesta sekä olla yhteyshenkilönä johdon ja työntekijöiden välillä. Joskus muutostilanteet vaativat myös esimerkiksi irtisanomisia. Kaiken tämän hoitaminen onnistuneesti on vaativa tehtävä kokeneellekin esimiehelle. (Pahkin & Vesanto 2013, 6.)

Henkilöstö on myös saatava osallistettua organisaatiomuutokseen siten, että työntekijöiden ääni tulisi kuulluksi muutoksia tehtäessä. Kaiken edellä mainitun onnistunut organisointi ja toteuttaminen vaatii esimiehiltä tarkkaa suunnittelua, jotta muutosprosessi saadaan vietyä läpi jouhevasti ja ilman suurempia ongelmia. Avoimuus, säännöllinen asioista tiedottaminen ja vuorovaikutteinen keskustelu ovat ensiarvoisen tärkeitä osatekijöitä prosessissa. Esimiehen tulee tarvittaessa tiedottaa myös se, ettei ole uutta tiedotettavaa. Lisäksi tiedottaessa ja keskusteltaessa tulee huomioida ihmisten erilaisuus, jolloin viestinnän on oltava monipuolista, jotta se varmasti tavoittaa kaikki. (Pahkin & Vesanto 2013, 8.)

Organisaatiomuutos on jatkuva ja herkkä prosessi, jonka etenemistä esimiehen on seurattava vainukoiran tarkkuudella, sillä työyhteisön ilmapiiri saattaa vaihdella nopeasti. Mahdollisten konfliktitilanteiden varalle on hyvä päivittää yhteiset pelisäännöt, joiden tulee olla selvät kaikille. Epäasialliseen käytökseen on puututtava välittömästi, jotta ilmapiiri ei ehdi tulehtua yhtään enempää. Työntekijöitä on myös hyvä muistuttaa, että muutosten läpivieminen edellyttää joskus henkilöstön kannalta vaikeita ja epämiellyttäviä päätöksiä johdolta ja esimiehiltä, eikä kyse ole mistään henkilökohtaisesta. (Pahkin & Vesanto 2013, 11.)

Joskus organisaatiomuutoksen varsinainen muutosprosessi voi viedä kaiken huomion siten, että uuden organisaatiomallin tullessa käytäntöön saatetaan huokaista helpotuksesta, vaikka muutosten vakiintuminen jokapäiväiseen työhön vie oman aikansa. Uusi toimintamalli ei suju itseohjautuvasti tai automaattisesti, vaan sen omaksuminen vaatii muun muassa vahvaa johtajuutta, seuranta, keskustelua ja reagoitua. Ennen kaikkea muuttunut tilanne ja toimintatapa vaatii muutoksen hyväksymistä ja vanhoista käytänteistä poisoppimista. Uusi toimintamalli herättää uusia kysymyksiä työyhteisön keskuudessa, jolloin esimiehen on edelleen oltava läsnä ja saatavilla, jotta tuoreet toimintatavat saadaan mahdollisimman sujuvasti toimimaan ja yhteishenki pysyy positiivisena. (Pahkin & Vesanto 2013, 12.)

Työskentelyn tukemiseksi ja työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamiseksi esimiehen olisi muutoksen jälkeen hyvä käydä kahdenkeskiset kehityskeskustelut jokaisen työntekijän kanssa. Näin kaikkien työryhmän jäsenten henkilökohtainen kokemus muutoksesta tulee kuulluksi, ja samalla on hyvä kerrata jokaisen vastualueet, rooli työyhteisössä, mahdolliset kehittämis- ja koulutustarpeet sekä keskustella muutoksen aiheuttamista erilaisista tunteista, joiden merkitystä ei parane vähätellä. (Pahkin & Vesanto 2013, 13.) Toisaalta nykyaikainen valmentava esimiestyö painottuu jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja oppimisen tukemiseen, jolloin jokaisella yksilöllä syntyy aito halu kehittyä. Pelkkä yhteisymmärrys tavoitteista ja toiminnasta ei riitä, vaan esimiehen pysyvä avaintehtävä on suorituksen jatkuva johtaminen säännöllisten kehityskeskustelujen sijaan. (Järvinen ym. 2014.)

Johdon ja esimiesten tulee ottaa huomioon, että uudet toimintatavat astuvat toden teolla voimaan vasta siinä vaiheessa, kun työntekijät alkavat aidosti löytää muutoksesta hyviä puolia. Kun tunnetasolla niin sanotusta suruvaiheesta on päästy selkeästi ilon puolelle, alkaa uuden oppiminen toimia halutulla tavalla. Työyhteisön hyvinvointi näkyy tuottavuutena, mutta hyvän ilmapiirin luominen ja ylläpito turvaa tuottavuuden lisäksi myös sen, että

työyhteisö pystyy vastaanottamaan uusia muutostilanteita myös jatkossa. (Pahkin & Vesanto 2013, 13.)

Metropoli-toimituksen keskuudessa käytyjen keskustelujen perusteella esimerkiksi työntekijöiden roolit ovat organisaatiomuutosprosessin aikana muuttuneet ja journalistisesta suunnittelusta on tullut huomattavasti pitkäjännitteisempää lähtötilanteeseen verrattuna. Toiminta oli aiemmin painottunut yksittäisten toimittajien työskentelyyn, jossa mediatoimittaja, eli kuvaaja, oli jossain vaiheessa tullut prosessiin mukaan. Sitten työskentelyä on alettu johtaa eri tavalla ja hiljalleen on päästy yhdessä tehtävän tiimityön pariin. Näin on saatu ihmisten erilaiset taustatiedot ja vahvuudet paremmin esiin, jolloin työn jälki on parantunut ja yleisölle on voitu tarjota monipuolisempaa sisältöä.

3.4 Journalistisesta työstä mediatyöksi

Mediatyö on käsitteenä melko tuore ja ensimmäisenä kansainväliseen keskusteluun sen lanseerasi hollantilainen mediatutkija Mark Deuze teoksessaan *Media Work* vuonna 2007. Deuzen määritelmä mediatyöstä on suhteellisen lavea, mutta yleisesti ottaen sillä tarkoitetaan media-alan organisaatioissa tehtävää työtä, johon sisältyy alan sisältöjen, tuotteiden, brändien ja palveluiden suunnittelua, tuotantoa ja markkinointia. Suomessa mediatyön käsitteestä on puhuttu melko laajassa merkityksessä myös sellaisissa asiayhteyksissä, jotka eivät varsinaisesti ole kytköksissä media-alaan. Esimerkkinä voisi käydä vaikkapa yritysviestintään ja organisaatioiden suhdetoimintaan liittyvä työ tai lähetysjärjestöjen tuottama kristillinen mediasisältö. (Malmelin & Villi 2015, 59.)

Media-ammattilaisten toiminnassa mediatyön käsite voi sisältää esimerkiksi journalistisen työn, sisällöntuotannon, suunnittelun ja ideoinnin, markkinoinnin, viestinnän, verkkopalveluiden ja sovellusten suunnittelun sekä tutkimus-, kehitys- ja strategiatyön. Media-alan töitä on perinteisesti jaoteltu kanavakohtaisesti, eli radio-, televisio- ja lehtityö sekä toimintokohtaisesti, eli toimittaminen, tuottaminen ja markkinointi. Entistä useammin media-ammattilaisilta edellytetään yhä monipuolisempaa osaamista, kuten vaikkapa journalisteilta kaupallista ajattelukykyä. (Malmelin & Villi 2015, 60.) Käytännön työssä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi niin sanottujen klikkiotsikoiden lisäämistä, jolloin pyritään saamaan taloudellista hyötyä mahdollisimman monesta verkkoartikkelin klikkauksesta, eikä niinkään panostamalla kyseisen artikkelin journalistiseen sisältöön.

Malmelinin ja Villin (2015, 61-62) teoksessa puidaan melko paljon mediakonvergenssia, jolla voidaan käsittää esimerkiksi viestintäjärjestelmien ja mediamuotojen yhdentyminen.

Konkreettisesti mediakonvergenssi ilmenee media-alalla siten, että erilaisia mediamuotoja (radio, TV, elokuva, lehti) on saatavilla saman alustan kautta, käytännössä siis internetissä. Lisäksi samalla päätelaitteella, kuten kännykällä, voi katsella niin radion, TV:n kuin lehtienkin tarjontaa.

2000-luvun alussa moni pohdiskeli teknologian merkitystä tulevaisuuden journalismiin. Yksi heistä oli Satakunnan Kansan päätoimittaja Jouko Jokinen vuonna 2005, jolloin hän spekuloi, millainen olisi toimittajan työpäivä vuonna 2014. Jokinen visioi tulevaisuuden toimittajien olevan teknologian moniosaajia, jotka heti aamiaispöydästä lähtien selaavat uutisia verkosta, televisiosta ja mobiilista. Työpäivän aikana monitaitoinen toimittaja kirjoittaa verkkoon, mobiiliin ja lehteen sekä auttaa oikoluvussa ja sähköiden kirjoittamisessa. Jopa vapaa-ajalla uutisia ja työ sähköpostiaan tiiviisti seuraava tehopakkaus korvaisi Jokisen visiossa keskisuuren lehden koko uutistoimituksen. (Väliaverronen 2011, 92.)

Jouko Jokinen on toiminut Yleisradion uutis- ja ajankohtaistoiminnan vastaavana päätoimittajana syksystä 2017 lähtien. Vuonna 2005 Jokinen profiloitui niin sanotuksi teknologiaoptimistiksi, joka uskoi uusien välineiden ja uuden teknologian tuomiin mahdollisuuksiin paremman journalismin tekemisessä. Samaan aikaan moni teknologiapessimisti puolestaan oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa tuskaillaan alati tempuillevan tekniikan kanssa, jolloin kiire kasvaa, työntekijät stressaantuvat ja työn laatu heikkenee, jolloin myös journalismin taso laskee. (Väliaverronen 2011, 92.) Tänä päivänä, kun kaikki nämä teknologiset visiot ovat käytännön arkipäivää kaikissa mediataloissa, ollaan erimielisiä siitä, ovatko teknologiset ratkaisut parantaneet vai heikentäneet journalismia. Molemmille näkökannoille on olemassa erilaisia perusteita, eikä asiaan ole yksiselitteistä vastausta.

3.5 Ylen tavoite: verkko edellä

Yleisradion uutis- ja ajankohtaistoimituksissa on vuodesta 2014 lähtien kuultu hokemaa ”verkko edellä”, mikä on tarkoittanut sitä, että verkkosivujen tarjontaan panostetaan jatkuvasti enemmän. Hokeman toteutumisesta käytännössä voidaan olla montaa mieltä, sillä verkkosisältöön panostaminen on tuntunut vaihtelevan suuresti eri aikoina. Ylen sisäisissä käytäväkeskusteluissa asia nousee esiin aika ajoin ja verkkosisältöihin satsaamisen katsotaan olevan hyvin epämääräistä ja epäjohdonmukaista sekä monesti kausittaista. Käytännössä kyse on kuitenkin ihmisten satunnaisista mielipiteistä ja subjektiivisista vaikutelmista ilman tutkittua tietoa. Joka tapauksessa asia tuntuu puhuttavan Ylen henkilöstön keskuudessa säännöllisesti.

Edellä kuvatun kaltainen ajattelu verkkosisältöjen lisäämisestä on ollut merkittävä muutos journalismin tekemisessä. Verkon myötä päivän uutisista on tullut jatkuvaa uutisvirtaa, joka ei katkea edes yöaikaan. Nopeudesta ja tehokkuudesta on tullut kilpailutekijä, kun eri mediatalojen uutistoimitukset kisaavat siitä, kuka ehtii ensimmäisenä julkaisemaan jonkin laajaa yleisöä kiinnostavan uutisen. Samalla vuorovaikutuksen luonne on muuttunut, kun toimitusten oma uutishankinta on vähentynyt. Entistä suurempi osa uutistyöstä tehdään verkossa, jonne on siirtynyt myös suuri osa vuorovaikutuksesta yleisön kanssa, kun toimittajien ei tarvitse enää lähteä toimituksen ulkopuolelle yhtä usein. Samalla verkon on katsottu laajentavan uutisten moninaisuutta. (Karhula, 2016.)

Uutistoiminnan lisääntyminen verkossa ei ole ainakaan merkittävästi vähentänyt muiden välineiden uutisarvoa, vaan medioiden rinnakkaiskäyttö ja mediakonvergenssi ovat lisääntyneet. Eri jakelu- ja julkaisukanavien hyödyntäminen tarkoittaa myös toimittajien osaamiskentän laajentamista. Toimittajan tulee hallita kuva, ääni, teksti ja verkkomedia joskus jopa yhtäaikaaisesti. Mobiililaitteiden jatkuvan yleistymisen myötä journalismi on muuttunut entistä visuaalisempaan suuntaan. Pienempien päätelaitteiden näytöltä luettaessa kuvan merkitys on kasvanut tekstin kustannuksella. Tekstiä on pitänyt tiivistää nopeasti vilkaimalla luettavaan muotoon. Samalla journalismin ihanne on muuttunut nopeaksi ja liikkuvaksi sekä yleisön kanssa keskustelevaksi. Aiemmin painotettiin ennen kaikkea journalismin laatua, merkittävyyttä ja luotettavuutta. (Karhula, 2016)

Toimitustyö on muuttunut ja osa siitä on jopa kadonnut median murroksen myötä. Esimerkiksi itse tuotetun tutkivan journalismin ja paikallisuutisten määrä on kääntynyt laskuun. Mediasisältöjä kierrätetään eri julkaisukanavien ja alueiden välillä konsernien sisällä. Laadukasta journalismia arvostetaan yhä ja siihen pyritään, mutta aikaa ei aina ole riittävästi, jotta halutut laatuksiteerit täytyisivät. Kilpailu ja markkinat ovat avainasemassa yhteiskunnan monilla alueilla, niin myös mediassa. Uutis- ja toimitustyötä on ryhdytty arvostelemaan eräänlaiseksi teollisuuden haaraksi, jossa muut arvot jäävät taloudellisten tekijöiden jalkoihin. (Karhula, 2016)

Eri medioiden välillä käytävä nopeuskilpailu turhauttaa monia toimittajia, jotka kokevat työnsä pirstaloituneen ja muuttuneen joka suuntaan sohimiseksi, jossa oma ammattitaito ja kunnianhimo eivät pääse riittävästi esiin. Journalistisen sisällön katsotaan kumartavan taloudellisen hyödyn suuntaan liian usein, mikä tarkoittaa monesti toimittajan omista periaatteista joustamista ja laadukkaasta journalismista tinkimistä. Tämä on käynyt ilmi kymmenien kollegojen kanssa keskustellessa. Sen sijaan paikallisuutisten määrään ja laatuun on jälleen alettu kiinnittää huomiota aiempaa enemmän, toisin kuin Karhulan mukaan

vuonna 2016 tehtiin. Näin on tapahtunut ainakin pääkaupunkiseudulla, jossa sekä Yle että Helsingin Sanomat ovat ryhtyneet kilpailemaan esimerkiksi Helsingin, Espoon ja Vantaan tapahtumista uutisoimisessa.

3.6 Mediakonvergenssi

Yleisesti ottaen mediatyössä konvergenssi tarkoittaa osaltaan sitä, että kaikenlaista sisältöä voidaan jakaa monikanavaisesti, kuten vaikka sama uutinen sekä verkko- että paperilehdessä (Malmelin & Villi 2015, 63). Yle Metropolissa konvergenssi voi tarkoittaa käytännössä sitä, että samasta aiheesta julkaistaan uutisjuttu TV:ssä, radiouutisissa, radion lähetyksissä sekä verkkosivuilla. Tämä vaatii nykypäivän toimittajilta huomattavasti enemmän tietoa ja taitoa kuin joskus aiemmin.

Miten sitten on toteutunut Jouko Jokisen teknologisen kehittymisen mahtiin pohjautuva ennakointi ja spekulointi? Vuonna 2019 Yle Metropolissa teknologinen kehitys ja mediakonvergenssi ovat osaltaan muovanneet toimitustyötä entistä monipuolisempaan suuntaan. Kun puhutaan tämän kehittämistyön keskiössä olevista juttukeikoista, tarkoitetaan ennen kaikkea TV-uutisiin hankittavaa haastattelu- ja kuvamateriaalia. Tällöin juttukeikan toteuttaa käytännössä lähes aina työpari, jonka muodostavat toimittaja ja mediatoimittaja, joista jälkimmäinen hoitaa videokuvaamisen. Toimittaja keskittyy puolestaan haastattelujen sisältöihin sekä tarvittaessa kameran edessä tehtävien spiikkien tekemiseen.

Tulevaisuudessa juttukeikkoja saatetaan kuitenkin tehdä entistä kevyemmällä kalustolla, jolloin mediatoimittajaa ei välttämättä tarvita. Jo nyt osa Ylen toimittajista tekee juttukeikkoja yksin pelkällä mobiilikalustolla. Radion puolella näin on toimittu jo pidempään, kun sekä nauhoitettuihin että suoriin lähetyksiin tarvittavat äänityslaitteet kulkevat helposti toimittajan laukussa, eikä erillisellä äänitysausolla kulkevaa äänitarkkailijaa tarvita (joitakin yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta). Mobiilijournalismi on ottamassa entistä enemmän jalansijaa myös videokuvaan nauhoitettaessa. Samalla kuitenkin todetaan toistuvasti, että uutisjuttujen kuvakerronnan ja journalismin taso on selvästi parempi, kun juttua ovat yhden henkilön sijasta tekemässä toimittaja ja mediatoimittaja.

Samalla kun mediatilat pyrkivät enenevässä määrin hyödyntämään yleisön havaintoja erilaisista tapahtumista - pyytämällä ihmisiä esimerkiksi lähettämään toimituksiin kännykällä otettuja valokuvia tai videokuvaan vaikkapa onnettomuustilanteista - myös mobiilin ammatikäyttö yleistyy nopeasti. Alati kehittyvä mobiiliteknologia mahdollistaa teknisesti korkea-

laatuisten valokuvien lisäksi myös erinomaisen laadukkaan videokuvan ja -äänen tallentamisen ja lähettämisen hyvin nopeasti ja kätevästi. Jopa huonosti kuvatut amatöörivideot kelpaavat tarvittaessa mediatalojen alustoille, kun halutaan saada uutisia mahdollisimman nopeasti julkaistua. Samalla myös ammattitoimittajia koulutetaan hoitamaan kuvaaminen mobiililaitteilla itse, jotta tapahtumapaikoille siirtyminen sekä laitteiston kuljettaminen ja pystyttäminen sujuisi entistä nopeammin. (Charles & Stewart 2011, 70.)

Mediatyön ja -konvergenssin merkitys siis korostuu kaiken aikaa ja varsinkin organisaatiomuutoksen hetkellä, kun ihmisten työtehtävät ja vastuualueet saattavat muuttua. Jokaisen yksilön osaaminen tulee tällöin varmistaa ja tarvittaessa päivittää esimerkiksi järjestämällä tarvittavaa koulutusta vaikkapa mobiilijournalismin hallitsemiseksi. Puutteet yksilöiden osaamisessa hankaloittavat työskentelyä, etenkin nykyaikaisen media-alan tehtävissä, joissa kasvava trendi on monipuolisuus ja nopeus yhdistettynä laadukkaaseen journalismiin. Samalla kuitenkin saatetaan tuskaila esimerkiksi nopeuden ja laadun onnistuneessa yhdistämisessä, sillä mitä nopeammin työt tehdään, sitä vaikeampaa on tehdä laadukasta jälkeä. Tämän päivän trendi työpaikoilla on myös resilienssi. Englanninkielinen sana 'resilience' on suomeksi kimmoisuus tai sinnikkyys.

Tiivistettynä resilientti työyhteisö on samaan aikaan tuottava ja tehokas, vaikka alkuperäiset suunnitelmat eivät toteutuisikaan toivotusti. Tällöin vaaditaan reagointia ja ratkaisuja ongelmiin, jolloin yksinkertaisten pikaratkaisujen ohella otetaan aikalisä ja pohditaan rauhassa sekä ongelmia että ratkaisuja osana suurempaa kokonaisuutta. Toisin sanoen jatkuvan yksittäisiin tilanteisiin reagoinnin sijaan tulisi kollektiivisesti hakea pysyvämpiä ja laajempia ratkaisuja. Tällainen resilientti työyhteisö on joustava, johdonmukainen ja ketterä. (Työterveyslaitos, 2019b.)

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusongelma

Hyödynnän tässä kehittämistyössä toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jossa on samankaltaisuuksia tapaus- eli case-tutkimuksen kanssa. Molemmissa tutkimus kohdistuu johonkin tiettyyn erityistapaukseen. Toisin kuin tapaustutkimuksessa, toimintatutkimuksessa tutkija tai kehittäjä ei ole ulkopuolinen havainnoija, vaan kehittämisprosessi tehdään osallistuvan suunnittelun keinoin, tutkijan ja tutkimuksen kohteiden yhteistyönä. (Anttila 2006, 439.) Anttilan (2006, 289) mukaan toimintatutkimus on monella tapaa verrattavissa case- eli tapaustutkimukseen ja usein valinta täytyy tehdä näiden kahden menetelmän välillä.

Toimintatutkimus on laskettavissa samanaikaisesti sekä empiirisiin että tulkitseviin, hermeneuttisiin menetelmiin. Empiiriseksi sen tekee siihen liittyvä havainnointi ja muu käyttäytymiseen liittyvä tieto, joka perustuu koehenkilöiden nykyhetken kokemuksiin menneisyyden kokemusten sijaan. Toisaalta tutkijan tulee kyetä tulkitsemaan tilannetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. (Anttila 2006, 443.)

Toimintatutkimus on menetelmä, jolla puututaan todellisiin käytännön tapahtumiin ja tarkastellaan väliintulosta ilmeneviä vaikutuksia. Tavoitteena on käytännön keinoin muuttaa tai kehittää esimerkiksi toimintatapoja, saada aikaan todellista muutosta. Menetelmän nimi kertoo, että tarkoitus on yhdistää tutkimus ja toiminta samaan pakettiin. Eteneminen on syklistä, tuloksia pyritään parantamaan joka kierroksella ja kyse on samalla jatkuvasta prosessista, joka ei pääty löydettyäessä parempi toimintatapa. (Anttila 2006, 439-440.)

4.1 Tutkimuskohteena Metropoli-toimitus

Tässä tapauksessa tutkimuksen kohteena on suuren mediatalon yksi osasto ja tiimi, eli Metropoli-toimitus ja käytännössä kaikki siihen kuuluvat yksilöt. Toimittajat, mediatoimittajat ja tuottajat, jotka kaikki yhdessä tekevät päivittäistä toimitustyötä tiiviissä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Kun kyseessä on vielä melko uusi ja kohtalaisen suuri tiimi, joka muodostettiin organisaatiouudistuksen yhteydessä, on tutkittavia asioita ja kohteita riittämiin.

Olen itse työskennellyt Metropoli-toimituksessa lokakuusta 2018 lähtien toimittajana. Tehtävänkuvani on ollut monipuolinen, sillä eri työvuorojen puitteissa olen tehnyt sisältöä TV:n ja radion alueuutisiin, radion lähetysvirtaan ja Ylen verkkosivuille. Pystyn näin vertaile-

maan ja analysoimaan omassa työssäni erilaisia juttukeikkoja ja uutismateriaalin hankintaa eri julkaisualustoille. Tästä syystä katson toimintatutkimuksen olevan juuri sopiva tutkimusmenetelmä.

Kehittämismenetelmänä käytän kokeilevaa toimintatutkimusta. Kokeilevassa toiminnassa kehittämiskäytännöt viedään osallistujien aitoon toimintaympäristöön. Konkreettiset kokeilut tapahtuvat ennalta tuttujen puitteiden parissa, tuttuja työkäytäntöjä soveltaen. Samalla osallistajat tekevät arvokasta kehittämistyötä, josta annetaan välitöntä, subjektiivista palautetta. (Toikko & Rantanen 2009, 100) Tällä menetelmällä osallistetaan toimituksen henkilöstöä kehittämiskohteiden tunnistamiseen, niiden parantamiseen, käytännön kokeilemiseen ja kokeilujen arviointiin.

Toisaalta tutuista työkäytännöistä poikkeavat työskentelytavat voivat toimia virkistävänä uudistuksena. Niin sanotun ketterän kehittämisen hyödyntäminen on yleinen ja suosittu keino esimerkiksi IT-alan yrityksissä. Varsinainen hyöty ei tule nopeammasta työskentelytavasta, vaan erilaisten tapojen kokeilusta. (Shore, Chromatic, Shore & Warden, 2007.)

4.2 Tutkimusongelma

Kehittämistyöni tavoitteena on kehittää monimediaisen uutistoimituksen sisäistä työskentelytapaa siten, että uutismateriaalia tuottavan tiimin yhteistyö olisi entistä sujuvampaa, yhdenmukaisempaa ja laadukkaampaa. Kehittäminen rajataan Metropoli-toimituksen ydintoiminnon, niin sanottujen juttukeikkojen tehostamiseen. Tavoitteena on, että toimituksen sisäinen kommunikaatio toimii mahdollisimman hyvin, jokaisen osapuolen vastuualue on selkeästi tiedossa ja koko juttukeikkaprosessi on mahdollisimman selkeä alun ideointivaiheesta käytännön toteutukseen sekä keikan jälkeen tapahtuvaan jatkotyöstöön ja jutun valmiiksi saattamiseen asti.

Tutkimuksessani haetaan vastausta kysymyksiin: Miten juttukeikkoja voidaan kehittää mahdollisimman tehokkaasti? Millä tavoin organisaatiomuutoksesta syntyneen toimituksen yhteistyötä voidaan tiivistää ja terävöittää? Millaisia pelisääntöjä ja käytäntöjä tarvitaan, jotta nopeatempoinen ja luova toimitustyö sujuisi jouhevasti?

Tavoitteena on kehittää Ylen Metropoli-toimituksen sisäistä työskentelyä siten, että toimitajan, mediatoimittajan ja tuottajan välinen yhteistyö toimisi paremmin uutisjuttuja tehdessä. Tämä kehittäminen kattaa kaikki kolme uutisvälinettä: TV:n, radion ja netin. Lisäksi

radio pitää sisällään kaksi erillistä kokonaisuutta; paikallisuutislähetykset sekä lähetysvirradion.

Yksi olennainen tekijä tälle kehittämistyölle on käytännönläheisyys. Tavoitteena on löytää konkreettisia keinoja työskentelyn kehittämiseksi ja melko nopealla aikataululla. Johtopäätöksiä tehdään tutkimusaineiston pohjalta suoraviivaisesti ja tulokset halutaan soveltaa käytäntöön mahdollisimman pian. Lähtökohtana on oletus, että esimerkiksi henkilöstölle suunnattu kysely tuottaa hyvin konkreettisia parannusehdotuksia, joita on helppo kokeilla käytännön työssä nopealla aikataululla. Jos taas näyttää siltä, että kehitysehdotukset ovat ennakoitua teoreettisempia ja monimutkaisempia, niiden käyttöönottoa voidaan joutua lykäämään siksi aikaa, että löytyy riittävän käytännönläheinen toteuttamistapa.

Käytännönläheinen ja kokeileva lähestymistapa on mielestäni tässä tapauksessa oleellista, sillä toimituksen työskentelyä on aito halu kehittää ilman ylimääräistä viivyttelyä. Tällöin on tärkeää päästä kokeilemaan kehitysehdotuksia, kerätä kokeiluista palautetta, analysoida palaute tuoreeltaan ja tehdä nopeita jatkosuunnitelmia sekä lanseerata myös ne käytäntöön. Nopeiden kokeilukierrosten avulla löydetään toimivimmat ratkaisut ja parannetaan niitä kierros kierrokselta koko työtiimin voimin. Kokeilevaan toimintaan kuuluu myös se vaihtoehto, että huonoksi todetut kokeilut lopetetaan, eli toimintaa tarkkaillaan, analysoidaan ja tehostetaan nopealla syklillä, jatkuvasti reagoiden. (Shore ym., 2007.) Tällöin puhutaan ketterästä kehittämisestä.

4.3 Aineistonkeruu ja analyysimenetelmät

Aineistonkeruutapoina olen käyttänyt sähköistä kyselylomaketta, jonka lähetin Metropolin kaikille jäsenille. Strukturoitu sähköinen kysely osoitettiin työntekijöille, jotka ovat osallisena päivittäisessä toimitustyössä Metropolissa. Kyselyyn toivottiin vastauksia toimittajilta, mediatoimittajilta ja tuottajilta.

Kyselylomakkeen vastausten pohjalta järjestettiin ryhmäkeskustelu-workshop, jolla kerättiin ideoita käytännön kehityskohteista toimituksen päivittäisessä työskentelyssä. Workshopin tuloksia hyödynnettiin ryhmäkeskustelussa, jonka jälkeen kehityskohde siirrettiin ketterän kehittämisen menetelmää hyödyntämällä käytäntöön toimitustyössä. Kokeilun päätteeksi toimituksen työntekijöille lähetettiin toinen sähköinen kysely, jolla kerättiin havaintoja ja mielipiteitä kokeilusta.

Muita aineistonhankintakeinoja ovat olleet esimiesten haastattelut, joita tein yhteensä kolme sekä oma havainnointi päivittäisessä toimitustyössä. Käytin puolistrukturoituja teemahaastatteluja selvittääkseni nykymuodossaan toimivan Metropoli-toimituksen syntyvaiheet ja syyt organisaatiomuutoksen taustalla. Teemahaastatteluihin valitsin kolme miesasemassa olevaa henkilöä, joiden toimenkuva on keskenään erilainen, mutta samalla toisiaan täydentävä. Yle Metropoli-toimituksen organisaatiomuutoksessa yhdistettiin Radio Suomen ja Uudenmaan aluetoimituksen, eli Metropolin, toimintoja, jolloin haastateltaviksi valikoituivat näiden organisaatioiden esimiehet, jotka olivat keskeisessä roolissa organisaatiomuutoksen kaikissa vaiheissa. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää lähtötilanteen lisäksi myös esimiesten näkemyksiä organisaatiomuutoksen onnistumisesta, Metropoli-toimituksen nykytilasta hyvine ja huonoine puolineen.

5 Metropoli-toimituksen kehittämisen lähtökohdat

Yle Metropoliin oli helppo astua sisään syksyllä 2018, kun aloitin toimittajana melkoisia muutoksia kokeneessa toimituksessa. Mukaan tuleminen saattoi olla helppoa siksi, koska Yle oli talona jo entuudestaan tuttu ja koska olin jo kohtalaisen kokenut toimittaja. Toisaalta on myös toimivan työyhteisön merkki, jos uuden tulijan sisäänajo tapahtuu vaivattomasti. Metropolin kohdalla oli luultavasti kyse kaikista näistä tekijöistä, käsitykseni tästä on vain vahvistunut ajan myötä. Koin myös ajatuksen työyhteisön kehittämisestä varsin helpoksi, sillä mielestäni toimiva konsepti oli jo olemassa, mutta se kaipasi vähintäänkin hienosäätöä. Tyynen pinnan alla kytty pieniä kipinöitä, jotka olivat peräisin pienten asioiden toisiinsa törmätessä syntyvästä kitkasta.

Ajoittaisia hankaluuksia tuotti esimerkiksi se, että tuottajia oli useita: päivätuottaja, nettituottaja, lähipäiviä valmisteleva tuottaja, suunnitteleva tuottaja sekä lähetysvirtaradion tuottaja. Näiden lisäksi myös TV-uutisankkuri toimi eräänlaisen tuottajan roolissa. Uuden organisaation myötä muuttuneet työnkuvat aiheuttivat osaltaan sen, että ainakin osalle toimittajista, mediatoimittajista ja tuottajista oli epäselvää, miten eri henkilöiden vastuualueet muodostuvat missäkin tilanteessa. Varsinkin tuottajien roolit aiheuttivat helposti väärinkäsityksiä. Osasyynä tähän oli se, että suurin osa tuottajista oli toiminut tehtävässään vasta lyhyen aikaa, aiemmin he olivat olleet toimittajia ja opettelivat edelleen tuottajan roolia.

5.1 Epäselvät toimintatavat

Joskus juttukeikalle lähteminen tarkoitti sitä, että jutun tekevä toimittaja sekä video- ja valokuvaamisesta huolehtiva mediatoimittaja hankkivat uutismateriaalia kaikkiin kolmeen edellä mainittuun välineeseen. Ajoittain oli kuitenkin epäselvää, tarvitaanko juttukeikalta esimerkiksi erillistä äänimateriaalia radion lähetysvirtaan. Tarve saattoi muuttua kesken juttukeikan, mikä voi vaatia varsin nopeaa reagointia. Toimittajan tuli juttukeikalle lähtiessä varautua siihen, että nauhoitetun video- ja äänimateriaalin lisäksi radiolähetykseen haluttiin joko nauhoitettua haastattelumateriaalia tai suorana toimitettua materiaalia. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että juttukeikalle valmistautuessa toimittajan tuli paitsi perehtyä aiheeseen, sopia haastattelut ja valmistella haastattelukysymyksiä, myös pakata mukaan ääninauhuri tai muu tekninen haastatteluväline oheisvarustuksineen sekä testata niiden toimivuus.

Juttukeikalle valmistautuminen on jokaisen toimittajan henkilökohtaisista työtavoista ja rutineista kiinni. Yhteisiä pelisääntöjä, muistilistoja tai ohjeistuksia asiasta ei ollut, vaikka ne

helpottaisivat valmistautumista etenkin kiireisenä ja stressaavana päivänä. Löydettyäni oman paikkani kollegojen keskuudesta totesin, että haluan tehostaa jo hyväksi havaittuja työtapoja, mutta myös vähentää niitä pieniä epäkohtia, jotka eivät häirinneet isoa kuvaa, mutta aiheuttivat yhtä kaikki jonkinlaista skismaa silloin tällöin ja olivat mielestäni melko helpostikin korjattavissa.

Esimerkkejä ongelmatilanteista:

- keikalle lähtiessä ei välttämättä tiedetä, ollaanko aiheesta tekemässä nettijuttua
 - o jos ollaan, tarvitaan videon lisäksi myös valokuvia (eli kaksi kameraa mukaan)
 - o joskus valokuvat jäävät ottamatta, jolloin mahdolliseen nettijuttuun täytyy tällöin etsiä muita, esim. arkistokuvia
 - o joskus mediatoimittajalla on kädet täynnä videokuvaamisen kanssa, jolloin on mahdotonta ottaa samalla valokuvia
- jos keikalta halutaan materiaalia TV:n lisäksi myös radioon, joudutaan mahdollisesti videoäänen lisäksi nauhoittamaan vielä erillinen haastattelu ääninauhurilla, tai tekemään toisella laitteella suora radiolähetys
 - o haastatteluihin saattaa tällöin mennä melko paljon aikaa ja tilanne saattaa ihmetyttää tai turhauttaa haastateltavaa (tai esim. haastatteluvuoroaan odottavia kilpailevien mediatalojen edustajia)

Halusin saada paremman kokonaiskuvan sekä lähtötilanteesta, josta uusi Metropoli-toimitus syntyi että nykytilanteesta, johon itse olin tullut mukaan. Katsoin parhaiksi keinoiksi selvittää työyhteisön näkemyksiä kyselyn avulla ja toisaalta muutaman esimiehen näkemyksiä teemahaastattelujen avulla. Lisäksi halusin pitää kehittämisprosessin kevyenä ja ketteränä, jotta se ei häiritsisi liikaa työntekoa ja jotta kehittämistä päästäisiin kokeilemaan käytännön työssä mahdollisimman pian.

5.2 Esimiesten haastattelut

Teemahaastatteluihin valitsin kolme esimiesasemassa olevaa henkilöä, joiden katsoin osaavan parhaiten vastata kysymyksiin kahden erillisen toimitusyksikön toiminnasta sekä Ylen aluetoiminnasta, johon Metropoli ja Yle Helsinki kuuluvat. Haastateltavana oli kolme esimiestä, joihin tässä kehittämistyössä viitataan termeillä haastateltava A, haastateltava B ja haastateltava C.

Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava selvitys organisaatiomuutoksen lähtötilanteesta valikoiduilla kysymyksillä, joihin vastaaminen onnistuu epämuodollisena keskusteluna haastateltavan ja haastattelijan välillä. Löyhästä strukturoinnista ja haastattelutilanteen epämuodollisuudesta huolimatta tarkoitus oli saada tarkkaa tietoa, tehdä tarvittaessa tarkentavia jatkokysymyksiä sekä ohjata keskustelua tietyn näkökulman mukaisesti. (Anttila 2006, 196-197)

Haastateltaville A ja B esitettiin käytännössä samat kysymykset, joihin B vastasi Radio Suomen toimituksen näkökulmasta ja A puolestaan aluetoimitus Metropolin näkökulmasta. Näiden kahden toimituksen toimintojen yhdistäminen ja yhteistyön tiivistäminen olivat organisaatiouudistuksen tavoitteena. Haastateltava C:lle esitettiin puolestaan eri kysymyksiä kuin kahdelle ensin mainitulle. Huomattavaa haastatteluissa oli myös niiden ajankohta: A:n ja B:n haastattelut tehtiin toukokuussa 2019, kun taas C:n haastattelu tehtiin vasta joulukuussa 2019. C:n haastattelussa haluttiin ottaa esiin työntekijöille tehdyn sähköisen kyselyn tulokset sekä niistä johdetut kehittämistoimenpiteet, jolloin haastattelu piti tehdä vasta loppuvuodesta, kun kehittämistoimia oli ehditty soveltaa käytäntöön.

Käytännössä haastateltavat A ja B olivat keskeisissä rooleissa sekä valmistelemassa että toteuttamassa organisaatiomuutosta, kun taas haastateltava C oli selkeämmin toteutusvaiheessa mukana. Metropoli-toimituksen päivittäisen työskentelyn kannalta katsottuna vain haastateltava C oli käytännön tasolla säännöllisessä vuorovaikutuksessa Metropolin työntekijöiden kanssa. Näin ollen haastateltavista esimiehistä vain C:llä oli keskeinen rooli juttukeikkojen kehittämisen kannalta, kun taas A:n ja B:n kommentit olivat arvokkaita organisaatiomuutoksen alkuvaiheiden näkökulmasta.

5.2.1 Tilanne toukokuussa 2019

Haastateltavat A ja B olivat yhtä mieltä siitä, ettei toteutettu organisaatiouudistus ollut millään muotoa helppo tai ongelmaton prosessi. Molempien mielestä muutos oli kuitenkin ehdottoman tarpeellinen ja lopulta myös onnistunut. Heidän mukaansa aluetoiminnan ja Radio Suomen uudistuksia oli pohdittu aiemminkin, nimenomaan toimintojen yhdistämisen kannalta katsottuna, mutta sopivaa konseptia ei ollut löytynyt.

Ylen johto, aina toimitusjohtajaa myöten, oli lanseerannut erilaisia, strategisia uudistusprosesseja muun muassa alueyksiköihin ja Ylen radiotoimintaan, ja näiden uudistusten käyt-

töönoton tähtäin oli vuodessa 2020. Näin ollen esimerkiksi haastateltavat A ja B — muuttaman muun esimiesasemassa olevan ohella — ryhtyivät toteuttamaan jo aiempina vuosina kytemään jäänyttä uudistusta, jossa haluttiin tarjota entistä monipuolisempaa ja laadukkaampaa sisältöä erityisesti kasvavan metropolialueen väestölle. Haastateltava A:n mukaan yleisöä haluttiin palvella paremmin järjestämällä oma organisaatio uuteen uskoon.

”Meillä oli pieni, 11 hengen Yle Helsingin toimitus, joka teki käytännössä Uudenmaan radiota ja jonkin verran verkkoa. Metropoli hoiti sinne uutiset ja sitten olimme osa Radio Suomea, eli aika monta kokkia ja organisaatiota yhdessä sopassa.” (Haastateltava A, 2019)

Radio Suomen niin sanottu kuulijalupaus on olla ”aina suorana, aina läsnä”. Haastateltava B:n mukaan läsnäolo näkyy konkreettisesti juuri aluetoiminnassa, eli Radio Suomi pyrkii tarjoamaan kuulijoille eräänlaista täsmäkohdennettua sisältöä aluetoimitusten voimin. Toisin sanoen päivittäisohjelmistoa ei tuoteta pelkästään Helsingin Pasilasta tai Tampereelta, vaan toimitukset sijaitsevat ympäri valtakuntaa ja toimittajat jalkautuvat alueille uutisoimaan ja kertomaan kunkin alueen kiinnostavimmista ilmiöistä ja tapahtumista.

Haastateltava A:n mukaan Ylen sisäisiä niin sanottuja hallintohimmeleitä haluttiin selkeyttää ja yhtenäistää, muttei hinnalla millä hyvänsä. Uudistuksen riskejä kartoitettiin ja henkilöstö haluttiin pitää alusta asti ajan tasalla, kuulla mahdollisimman monen näkemyksiä ja toiveita, jotta eri organisaatioissa aiemmin toimineet ihmiset saisivat mahdollisimman pehmeän laskun tulevaan muutokseen. Esimiehet pitivät yhteisiä keskustelutilaisuuksia tiimien kanssa, mutta myös kahdenkeskisiin keskusteluihin varattiin aikaa kaikille, jotka halusivat keskustelua käydä.

Muutoksen keskellä työntekijöille annettiin myös mahdollisuus esittää toiveita tulevasta työnkuvastaan. Haastateltava A:n mukaan jokainen sai sanoa, mistä pitää ja mistä ei, mitkä ovat omat vahvuudet ja kehittämiskohteet työntekijänä, ja kaikille annettiin myös mahdollisuus esittää toiveita oman työn painottamisesta jollekin tietylle osa-alueelle. Haastateltava B toteaa, että muutosten myötä Metropoli-toimitukselle haluttiin antaa mahdollisuus keskittyä paremmin sisältöjen tekemiseen siirtämällä radion juontotyöt — eli Radio Suomen nelituntisten aamulähetysten ja iltapäivälähetysten juontaminen — puhtaasti Radio Suomen juontajien hoidettavaksi.

Sekä A että B kertovat saaneensa kohtalaisen paljon palautetta uudistusprosessin aikana ja sen jälkeen. Suurin osa palautteesta koski sisäistä tiedottamista, jota kritisoitiin paikoin

hieman ristiriitaisesti. Osa oli sitä mieltä, että olisi pitänyt tiedottaa enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa, vaikka ei olisikaan ollut vielä tarkempaa tietoa kaikista muutoksista. Samalla osa antoi palautetta, että välillä tiedotettiin liian aikaisin ja turhaan, kun asiat olivat vielä keskeneräisiä. Käytännössä prosessi noudatteli samankaltaista tilannekulkua kuin kappaleessa 3.1.1 kuvaillaan.

Hankaliksi koetuista lähtökohdista ja ajoittain hyvin työläältä tuntuneesta muutosprosessista huolimatta lopputulos, uusi Metropoli-toimitus, näyttäisi olevan varsin onnistunut. Haastateltava A:n mukaan tätä näkemystä tukevat myös tyytyväisyyskyselyt, joiden perusteella eri yksiköiden ja organisaatioiden yhdistäminen on sujunut hienosti ja työntekijät ovat tyytyväisiä. Muutosprosessin aikana käytyjen keskustelujen perusteella esimiehet suhtautuivat skeptisen varovaisesti uuden organisaation käynnistämiseen, sillä yhdistettävien yksiköiden työntekijät eivät tunteneet toisiaan järkevästi hyvin entuudestaan, mikä monesti lisää muutosvastarintaa.

A ja B ovat tyytyväisiä siihen, miten niin sanottu uusi Metropoli-toimitus on saatu toimimaan yhtenäisenä yksikkönä pienten alkuvaikeuksien jälkeen. Osin erilaisista taustoista ja työtehtävistä samaan tiimiin siirtyneiden henkilöiden keskinäinen yhteistyö on saatu tuottavaksi ja tulokselliseksi tavaksi toimia. Useimmille tiimin työntekijöille on saatu räätelöityä päärooli, esimerkiksi radiosisältöjen tekeminen, jonka lisäksi on pyritty vahvistamaan muiden osa-alueiden osaamista. Kaikki halukkaat ovat saaneet keskittyä ydinosaamiseensa, mutta samalla kaikkien ammattitaitoa on kehitetty ja monipuolistettu.

”Radio Suomen ja Metropolin yhteistyökuviossa ollaan nyt sillä tasolla, että pystytään syventämään sitä suorana ja läsnä olemisen lupausta. Olen hyvin iloinen ja tyytyväinen, että nämä kaksi toimitusta ovat samalla lattialla.” (Haastateltava B, 2019)

5.2.2 Tilanne joulukuussa 2019

Haastateltava C totesi joulukuussa 2019, että Radio Suomen ja Metropolin toimitusten yhdistymisessä koettiin ajoittain koviakin paineita. Molemmilla osapuolilla oli omat näkemyksensä yhteistyön perimmäisistä tavoitteista ja yhdistymisen lopputuloksesta. Tarvittiin paljon tuottajien ja esimiesten välisiä keskusteluja yhteisen näkemyksen muodostamiseksi, jotta kaikki osapuolet kokisivat saavansa muutoksesta selkeää käytännön hyötyä. Tässä

on C:n mukaan onnistuttu varsin hyvin, mutta edelleen olisi paikallaan luoda uusia, riittävän suuria hankkeita tai projekteja yhdessä, jotta toimitus hitsautuisi entistä paremmin yhteen.

”Tiimityön myötä erilaiset näkökulmat, taustatiedot ja osaamiset ihmisillä tuovat jämakkyyttä ja rikkautta lopputulokseen, jolloin palvellaan yleisöä paremmin.” (Haastateltava C, 2019)

Yllättävää uudessa organisaatiossa on haastateltava C:n mukaan ollut se, miten kauan jonkin uuden roolin omaksuminen saattaa joskus kestää. Samoin vastuualueiden jakautuminen ja erilaisten asioiden ratkominen käytännössä osoittautuivat yllättävän hankaliksi osa-alueiksi. C:n mukaan esimerkiksi tuottajien roolit ovat ongelmallisia, sillä omaksuttavia asioita ja erilaisia vastuualueita on paljon, mutta samalla pitäisi huolehtia, ettei työkuorma kasva liian suureksi. Aluksi yhtälö ratkaistiin siten, että työpäivän taakka jaettiin aamutuottajan ja iltapäivätuottajan kesken, jolloin uutispäivän vetovastuu vaihtui tuottajalta toiselle aamupäivän aikana.

Tämä osoittautui kahdesta vaihtoehdosta huonommaksi ja haastateltava C otti vastuun päätöksestä. Hänen mukaansa kahden huonon vaihtoehdon välillä päädyttiin vaihtamaan vähemmän huonoon, jossa päivätuottajan työvuoro kestää 10 tuntia aiemman kahdeksan tunnin sijasta. Muutos selkeytti vastuualueita tuottajien kesken ja samalla myös muu toimitus totesi päivittäisen työskentelyn selkeytyneen huomattavasti. Samalla tuottajien työvuorojen suunnittelu muuttui, sillä kymmentuntisia työvuoroja ei voi tehdä viitenä päivänä viikossa. Järjestely oli myös tuottajien mieleen aiempaan työskentelymalliin verrattuna.

Kuvaavaa tämän kehittämistyön tarpeellisuudelle oli se, että vaikka selvästi suurin osa toimituksesta tunnisti tarpeen kehittämiseksi ja muutokselle, tunsivat jotkut toimittajat asemansa jollain tavalla uhatuksi muutoksen myötä. Haastateltava C:n mukaan asia olisi saattanut jäädä piiloon, mikäli kehitystyöhön liittyviä kyselyitä ja keskustelutilaisuuksia ei olisi ollut tarjolla. Joidenkin toimittajien kokemus muutoksesta oli, että heihin ei enää luoteta samalla tavalla kuin ennen. Syynä tälle tuntemukselle oli se, että juttukeikkojen suunnittelussa haluttiin ottaa mediatoimittajat mukaan aiempaa aktiivisemmin ja varhaisemmassa vaiheessa. Vanhoista, tutuista ja hyväksi todetuista työskentelytavoista luopuminen vaikuttaa olevan joillekin erittäin vaikeaa, vaikka uusien käytäntöjen hyödyt olisivat selvästi tunnistettavissa.

”Kun on tottunut johonkin työskentelymalliin, niin ei sitten ehkä tule mieleen, että elämä voisi olla parempaakin.” (Haastateltava C, 2019)

Työpaikalla tapahtuvien muutosten yhteydessä puhutaan yleensä työhyvinvoinnin merkityksestä ja tämän nostaa esiin myös haastateltava C. Hänen mukaansa työhyvinvoinnista pitäisi keskustella työyhteisön keskuudessa entistä enemmän ja etenkin muutostilanteissa. Hän korostaa, että hyvinvointiin liittyvistä asioista pitäisi kyetä puhumaan nimenomaan yhdessä, vaikka kyse onkin usein hyvin henkilökohtaisista asioista, joita voi olla hankala käsitellä ryhmässä. Avoimuutta kaivattaisiin ainakin sen verran, että voitaisiin pohtia, kuinka paljon henkistä kuormaa tulee työstä ja kuinka paljon yksityiselämän puolelta. Tällöin voitaisiin välttää esimerkiksi erilaisilta huhupuheilta pelkän työn kuormittavuudesta, jos tiedostetaan avoimesti työpaineiden ja yksityiselämän tapahtumien yhteisvaikutus. Kun sitten yksityiselämässä on raskas vaihe menossa, voidaan taakkaa keventää työyhteisössä, jotta vältetään mahdollisilta henkisiltä romahduksilta.

5.3 Sähköinen kehittämiskysely

Paras asiantuntijuus juttukeikkojen osalta löytyy toimituksen sisältä, tekijöiden keskuudesta, joten kehittämisprosessin alussa he saivat vastata aiheesta tehtyyn kehittämiskyselyyn. Kysely toteutettiin sähköisellä lomakkeella, joka lähetettiin toukokuussa 2019 koko Metropoli-toimitukselle, eli yhteensä 33 henkilölle. Vastaanottajien joukossa oli muutama henkilö, jotka eivät voineet osallistua kyselyyn eri syistä. Esimerkiksi toimituksen päällikkö, tekninen tuottaja sekä Metropolissa juuri aloittanut toimittajaharjoittelija jättivät vastamatta, koska kyselyä ei ollut kohdistettu heille.

Potentiaalisia vastaajia oli siis hieman alle 30, joista lopulta 14 vastasi. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja vastausten lähettäminen painottui suurimmaksi osaksi määräajan loppupäähän. Kyselyn vastaanottajia piti pariin kertaan muistuttaa vastausajan loppumisen lähenemisestä, jotta vastauksia tulisi määräajassa edes kohtalaisesti. Vastaajia oli siis lopulta 14, jolloin vastausprosentti oli karkeasti noin 50. Jopa puolet jätti vastaamatta ja arvelen tämän johtuneen osittain kiireestä, mutta osittain myös siitä, että osalle toimituksesta kysely ei tuntunut riittävän tärkeältä. Kysely tehtiin keväällä 2019, jolloin kehittämisprojektini oli vielä alkutekijöissään, jolloin sitä ei todennäköisesti pidetty vielä erityisen merkittävänä, eikä siitä koituvia hyötyjä kyetty vielä huomaamaan.

Pyrin suunnittelemaan kyselyn siten, että se olisi kaikin puolin selkeä, helppolukuinen ja siihen olisi helppo vastata kohtuullisessa ajassa. Kaikille kyselyn vastaanottajille kerrottiin

sähköisen kyselyn saatetekstissä, että kyseessä on ylemmän ammattikorkeakoulun opintoihin liittyvä kehittämistyö, jossa kuitenkin pyritään aidosti kehittämään toimituksen työskentelyä tekijöiden ideoita ja ajatuksia kuulemalla. Eräs henkilö vastasi, että kyselyyn vastaaminen ei varsinaisesti muutoin kiinnosta, mutta haluaa osallistua kehittämistyöni edistämiseen. Tällainen suhtautuminen oli yllättävää, sillä kuvittelin jokaisen olevan ensisijaisesti kiinnostunut työyhteisön kehittämisestä ja vasta toissijaisesti kollegan opintoihin liittyvän lopputyön edesauttamisesta.

Käytännössä kyselyyn vastaaminen onnistui linkin kautta, joka oli sisällytetty saatetekstillä varustettuun sähköpostiin. Lähetin sähköpostin työosoitteestani ja myös kysely oli toteutettu Ylen sisäisen Google Forms -kyselylomakkeen kautta. Demografisten tietojen osalta vastaajien tuli kertoa ainoastaan työtehtävänsä toimituksessa, mutta esimerkiksi ikää tai sukupuolta ei kysytty, sillä ne eivät olleet olennaisia tietoja tässä kyselyssä. Myöskään nimeä ei kysytty, vaan kysely tehtiin nimettömänä. Kysely oli jaettu kolmeen osaan: osiossa 1 kerrottiin tiivistetysti kyselyn sisällöstä ja tarkoituksesta, kysyttiin vastaajan toimenkuvaa toimituksessa sekä selvitettiin vastaajan työssä tarvittavan osaamisen vahvuusalueita ja kehittämiskohteita. Osiossa 2 kysyttiin sekä suljettujen että avointen kysymysten avulla vastaajan näkemystä juttukeikkoja edeltävästä toiminnasta, keikkojen aikana tapahtuvasta toiminnasta sekä keikkojen jälkeisestä toiminnasta. Näiden lisäksi kysyttiin toimituksen sisäisen yhteistyön toimivuudesta sekä vastuualueiden selkeydestä. Osiossa 3 sai antaa yleistä palautetta juttukeikkoihin liittyen sekä kommentoida kyselyä.

5.4 Kyselyn sisältö pähkinänkuoressa

Kyselyn aluksi vastaajan piti merkitä työtehtävänsä toimituksessa, eli onko kyseessä toimittaja, mediatoimittaja, tuottaja vai jokin muu. Käytännössä kaikki vastaajat olivat toimittajia, mediatoimittajia tai tuottajia. Seuraavaksi kysyttiin vastaajien vahvimpia osaamisalueita, esimerkiksi TV-haastattelun tai radiohaastattelun tekeminen, video- tai valokuvaaminen, mobiilijournalismin tekeminen tai vaikkapa verkkokirjoittaminen. Kaikki saivat valita yhdestä kolmeen vahvinta osaamisaluetta.

Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa vastaajien käsitystä omasta osaamisestaan ja omista vahvuuksistaan Metropoli-toimituksessa, jossa monilla on hyvin monipuolinen ja vaativa tehtäväkenttä hoidettavana. Tarkoituksena oli saada selville vastaajien näkemys siitä, missä he ovat hyviä ja mitkä osa-alueet puolestaan kaipaisivat kehittämistä tai kouluttamista. Tähän kehittämis- ja koulutustarpeeseen vastattiin tarkemmin heti kyselyn seuraavassa kohdassa.

Kysymys oli kirjoitettu muotoon *"Haluaisin lisää koulutusta tai opastusta"* ja perässä tismalleen sama lista osaamisalueista ja erilaisista työtehtävistä kuin edellisessä kohdassa. Myös tässä kysymyksessä sai valita yhdestä kolmeen vaihtoehtoa. Osiossa 1 haluttiin siis kartoittaa vastaajien työtehtävä, vahvuusalueet sekä kehittämistarpeet. Näiden vastausten perusteella voitiin hahmottaa paremmin sitä, ovatko toimituksessa työskentelevien ihmisten työskentelytaidot heidän omasta mielestään ajan tasalla vai kokivatko he kaipaavansa lisää koulutusta. Näitä tietoja voitaisiin hyödyntää, kun toimituksen esimiehet pohtivat, millä tavoin työskentelyä kannattaisi kehittää yleisellä tasolla.

Kyselykaavakkeen toinen osio oli otsikoitu muotoon "Juttukeikkojen tuotantoprosessin kehittäminen". Käytännössä tämä tarkoitti, että haluttiin saada selville työntekijöiden näkemys juttukeikkojen etukäteissuunnittelun, käytännön toteutuksen sekä jälkityöstön nykytilanteesta. Toisin sanoen kaivattiin tekijöiden mielipidettä siitä, millä mallilla työskentely on ennen juttukeikkaa, juttukeikan aikana ja juttukeikan jälkeen. Nykytilan toteamisen lisäksi haluttiin kuulla kehitysehdotuksia kaikkiin edellä mainittuihin työskentelyvaiheisiin.

Aluksi kysyttiin etukäteissuunnittelusta. Ensimmäinen kysymys oli muodossa "Juttukeikkojen suunnittelu on selkeää ja hallittua". Tämä kysymys oli suljettu ja vastausvaihtoehtoja oli annettu viisi: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä. Seuraavaksi oli kahden avoimen kysymyksen vuoro: "Mitä ongelmakohtia suunnittelussa mielestäsi on?" sekä "Miten kehittäisit suunnittelua paremmaksi?". Näihin molempiin sai vastata vapaasti ilman valmiiksi annettuja vaihtoehtoja.

Tämän jälkeen tiedusteltiin tismalleen samalla tavalla - yhdellä suljetulla ja kahdella avoimella kysymyksellä - sitä, miten vastaajat kokivat työskentelyn sujuvan juttukeikoilla. Tämä osa-alue eroaa suunnittelu- ja jälkityöstövaiheista käytännössä siten, että juttukeikalla ovat yleensä vain toimittaja ja mediatoimittaja, kun taas tuottaja jää toimitukseen, jossa puolestaan tapahtuu sekä suunnittelu että jälkityöstö.

Juttukeikan aikana on toki mahdollista ottaa puhelimitse tai viestitse yhteys tuottajaan tai muihin toimituksessa työskenteleviin kollegoihin ja saada siten apua tai tukea juttukeikalle. Käytännössä kuitenkin varsinainen käytännön työ, uutismateriaalin hankinta, tapahtuu juttukeikan aikana mediatoimittajan ja toimittajan yhteistyönä, jolloin he ovat ainoat henkilöt, jotka tekevät päätöksiä ja ratkaisuja esimerkiksi haastattelutilanteessa tai vaikkapa kuvamateriaalia nauhoitettaessa. Tämä tarkoittaa sitä, että joskus etukäteissuunnitelmat voivat

vaihtua niin sanotusti lennossa syystä tai toisesta. Tämä on vastuu, jonka toimittaja ja mediatoimittaja kantavat.

Toisen osion kolmas kysymys käsitteli puolestaan juttukeikan jälkeen tapahtuvaa niin sanottua jälkityöstämistä. Kysymys kuului: *”Juttujen toimittaminen eri välineisiin (TV, radio, netti) keikan jälkeen on selkeää ja hallittua.”* Ja valittavana olivat jälleen samat viisi vastausvaihtoehtoa tähänkin suljettuun kysymykseen. Ja kuten kahdessa edeltävässä kysymyksessä, myös tässä oli kaksi avointa kysymystä, joissa kysyttiin juttukeikan jälkeisen toiminnan epäkohtia ja kehittämisideoita.

Juttukeikkoihin liittyvän työskentelyn jälkeen, toisen osion neljäntenä kysymyksenä selvitettiin toimituksen sisäisen yhteistyön sujuvuutta. Aluksi jälleen suljettu kysymys: *”Yhteistyö eri toimijoiden (toimittaja, mediatoimittaja, tuottaja) välillä sujuu ongelmitta.”* Myös tässä oli käytössä samat viisi vastausvaihtoehtoa kuin edellä sekä samat kaksi avointa kysymystä, joissa vastaajat saivat kertoa yhteistyöhön liittyviä ongelmia ja kehitysehdotuksia.

Kakkososion viides ja samalla viimeinen kohta koski puolestaan toimituksen eri vastuualueiden ja työnkuvien toimivuutta. Taas kerran aluksi oli vuorossa viiden vastausvaihtoehdon suljettu kysymys: *”Vastuualueet/työnkuvat eri toimijoiden (toimittaja, mediatoimittaja, tuottaja) välillä on selkeästi määritelty.”* Tämän perässä oli jälleen kaksi avointa kysymystä vastuualueiden ja työnjaon mahdollisiin ongelmiin ja kehittämisideoihin liittyen.

Kyselyn kolmas ja viimeinen osio oli varattu avoimelle palautteelle. Kahdesta kysymyksestä ensimmäisessä sai kertoa vapaasti ajatuksiaan ja kehittämisideoitaan juttukeikkoihin liittyvän toimitustyöskentelyn näkökulmasta. Lopuksi oli vielä mahdollisuus kommentoida itse kyselyä vapaasti. Kolmatta osiota, eli avointa palautetta lukuun ottamatta kaikki kysymykset olivat pakollisia vastattavia.

Kun kyselyyn oli vastattu, tuli se lopuksi lähettää sähköisesti kyselyn tekijälle. Google Forms -kyselylomakkeen suljettujen kysymysten vastauksista muodostuu automaattisesti ympyräkaavioita, joista saa nopeasti käsityksen vastausten painopisteistä. Avointen kysymysten vastausten perkaaminen on puolestaan hieman työläämpi tehtävä, mutta myös niistä saa muodostettua automaattisesti taulukon, jonka avulla vastausten jaottelu ja jäsentely helpottuu.

5.5 Kyselyn tulokset

Tässä kyselyssä avoimista vastauksista haluttiin löytää ongelma- ja kehittämiskohteita, jotka toistuvat useamman vastaajan kohdalla. Vastausten perusteella poimittiin yksi selkeimmin esiin noussut kehityskohde juttukeikkojen toteutukseen liittyen. Vaikka kyselyn tarkat tulokset eivät olleet etukäteen tiedossa, oli suurin piirtein selvää, millaisiin asioihin vastaajat tulisivat kiinnittämään eniten huomiota. Kyse oli kuitenkin päivittäisen toimitustyöskentelyn haasteista, joista oli keskusteltu moneen otteeseen eri ihmisten kesken jo paljon ennen kyselyn tekemistä.

Kyselyyn vastanneita oli siis yhteensä 14, joista toimittajia oli yhdeksän (64,3 %), media-toimittajia kolme (21,4 %) ja tuottajia kaksi (14,3 %). Vastausten jakautuminen eri ammattinimikkeiden kesken oli melko odotettu, sillä Metropoli-toimituksessa on toimittajia selvästi enemmän kuin tuottajia tai mediatoimittajia. Tehtäväkuvat myös jakautuvat joidenkin kohdalla, eli muutama henkilö tekee sekä toimittajan että tuottajan töitä vuorotellen. Lisäksi kahden henkilön kohdalla työtehtävät vaihtelevat toimittajan ja mediatoimittajan välillä.

Ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajien vahvimpia osaamisalueita toimitustyöskentelyssä sekä osaamisalueita, joissa kaivattaisiin eniten lisäopastusta tai -koulutusta. Neljän-toista vastaajan perusteella voitiin todeta, että eri välineistä TV-toimittamiseen liittyvien osa-alueiden koettiin olevan yleisesti ottaen paremmin hallussa radiotoimittamisen osa-alueisiin verrattuna. Samalla voitiin havaita, että juuri radiotyöskentelyssä tarvittavia taitoja haluttiin prepat, kuten myös mobiilijournalismia (eli mobiililaitteella kuvaamista) ja kuvankäsittelyä.

Kyselyn avointen kysymysten vastauksista oli helppo poimia tiettyihin teemoihin liittyviä kommentteja. Vajavainen ennakkosuunnittelu ennen juttukeikoille lähtöä poiki useita kommentteja, joissa todettiin esimerkiksi mediatoimittajien saavan usein tiedon keikan aiheesta ja kohteesta vasta keikalle lähtiessä, minkä katsottiin haittaavan sisällöllistä valmistautumista merkittävästi. Mediatoimittajille toivottiin enemmän sanavaltaa esimerkiksi kuvauspaikan valinnassa. Eräässä vastauksessa kaivattiin yleisesti lisää aikaa suunnittelulle, jottei tarvitsisi jatkuvasti elää ”kädestä suuhun”. Toisaalta eräs vastaus kuului, että ”kaikkeaa ei voi suunnitella etukäteen”, vaan on kyettävä reagoimaan nopeasti vaihtuviin tilanteisiin.

Toinen useita kommentteja kirjoittanut asia oli tuottajien aseman ja tehtäväkuvien epämääräisyys. Työprosessin kerrottiin esimerkiksi olevan ”hajautettu liian monen tuottajan käsiin”, tai puhuttiin ”tuottajaportaasta” sekä siitä, miten ”liian moni tuottaja työntää sormensa soppaan”. Vastauksista ilmeni myös useammassa kohdassa hiukan varauksellinen suhtautuminen eri toimenkuvaa hoitavan kollegan työhön. Toisin sanoen joissakin vastauksissa oli havaittavissa pientä epäluottamusta toimittajan, mediatoimittajan ja tuottajan välillä. Selkeästi eniten vastauksissa kuitenkin kaivattiin suunnitteluaikaa ennen juttukeikalle lähtöä.

5.6 Kyselytulosten purku ryhmäkeskustelussa

Kehittämiskohdetta puitiin ryhmäkeskustelutilanteessa, jossa kerättiin ideoita työskentelytapojen parantamiseen käytännössä. Toimituksen viikkokokous pidetään aina perjantaisin aamukokouksen jälkeen, jolloin paikalla on yleensä enemmän väkeä kuin muina aamuina. Näin ollen ajankohdaksi valikoitui perjantaiamu 20. syyskuuta 2019. Toimitusta informoitiin työpajamuodossa järjestettävästä ryhmäkeskustelusta sähköpostitse kaksi päivää ennen kyseistä päivämäärää.

Esimiehen kanssa oli sovittu, että keskustelulle varataan aikaa noin tunti, mikä on varsin lyhyt aika, kun keskustelutilaisuuteen osallistuu toistakymmentä ihmistä. Pidempään aikaikkunaan ei kuitenkaan ollut mahdollisuuksia, sillä kaikkien oli päästävä takaisin töidensä pariin ajoissa. Kuten jo etukäteen ennakkoin, suunniteltu aikataulu ei ollut alkuunkaan riittävä. Näin ollen suunniteltua ohjelmารunkoa piti lyhentää loppupäästä, eli keskustelun lopputulosten esittelystä ja käytännön jatkotoimenpiteiden yhdessä sopimisesta. Tilaisuuden päätteeksi sovittiin, että tuloksista kerrotaan jälkikäteen sähköpostitse.

Alkuperäinen suunnitelma oli, että viikkokokouksen asioiden käsittely aloitetaan normaalisti kello 9 ja edetään tavallista nopeammin, jotta päästään ryhmäkeskustelun pariin kello 10. Tällöin olisimme kello 11 valmiina siirtymään takaisin päivän työtehtävien äärelle. Käytännössä kuitenkin pääsimme aloittamaan keskustelun vasta kello 10:15, jolloin ohjelmารunko ja aikataulu piti pohtia nopeasti uusiksi. Paikalla oli itseni lisäksi yhteensä 12 henkilöä, joista suurin osa oli toimittajia, kaikkiaan seitsemän. Tuottajia oli kolme, mediatoimittajia yksi ja lisäksi yksi päällikkö. Läsnäolijat eivät siis olleet välttämättä lainkaan vastanneet kyselyyn, mutta tällä ei ollut merkitystä, koska itse asia liittyi vahvasti jokaisen paikalla olleen työhön.

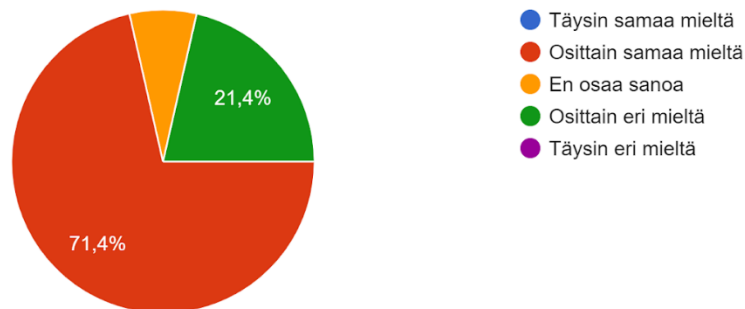
Tilaisuuden aluksi palautin kaikille mieleen toukokuussa 2019 tehdyn kyselyn ja näytin

sen tulokset slideshow-muodossa. Osoitin tulosten avulla, että yleisesti ottaen toimituksen työskentelyyn oltiin melko tyytyväisiä, mutta myös parantamiskohteita tunnistettiin. Esitin myös muutamia vastausaineistosta valitsemiani kommentteja, jotka joko tukivat tuloksista johdettuja päätelmiä tai olivat muutoin oivaltavia huomioita työskentelyn kehittämiseen liittyen. Kommentit näytettiin nimettöminä, eikä niistä voinut myöskään päätellä kommentin kirjoittajaa.

Valikoiduista kommenteista sekä kyselyn melko selkeistä tuloksista syntyi jonkin verran keskustelua ryhmässä. Pääasiassa ihmiset myötäilivät ja totesivat tulosten olevan varsin odotettuja, mutta joukkoon mahtui myös pientä vastarintaa. Kyselyn tulosten ja niistä vedettyjen johtopäätösten tarpeellisuutta kyseenalaistettiin hieman, mutta koska selkeä enemmistö paikalla olleista totesi tulosten olevan yksiselitteisen valideja, hiljenivät vastalauseet lopulta melko nopeasti. Google Forms -kyselylomakkeen vastauksista muodostuvat automaattiset kaaviokuvat havainnollistivat kyselyn tuloksia.

1. Juttukeikkojen suunnittelu on selkeää ja hallittua.

14 vastausta

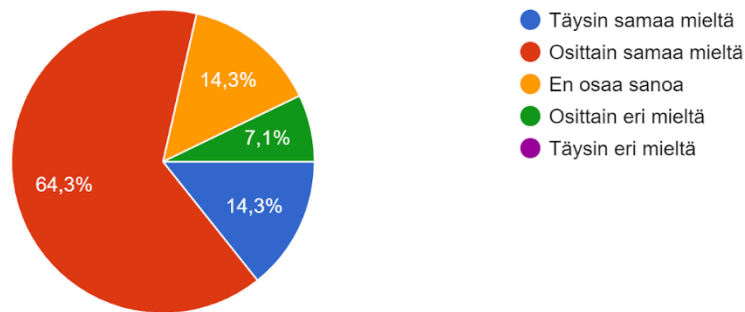


Kuva 4. Sähköisen kyselyn tuloskaavio 1. Ennen keikkaa.

Juttukeikkoihin liittyvä suunnittelu arvioitiin kohtalaiseksi (Kuva 4.), eli tulos ei vaikuta millään tavoin hälyttävältä tai heikolta. Vertailu juttukeikkojen käytännön toteutukseen (Kuva 5.) kertoo kuitenkin melko selvästi sen, että suunnittelussa on enemmän kehittämisen tarvetta käytännön työskentelyyn verrattuna.

2. Juttukeikkojen käytännön toteutus on selkeää ja hallittua.

14 vastausta

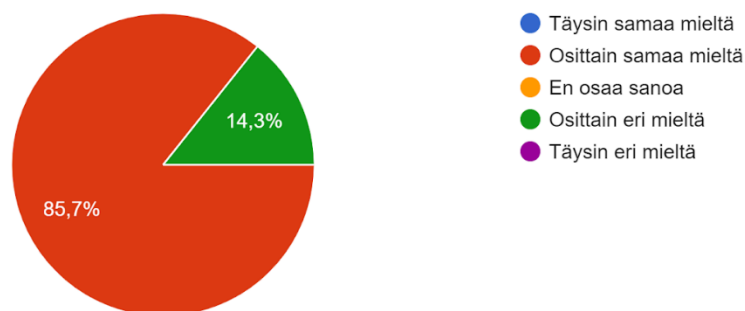


Kuva 5. Sähköisen kyselyn tuloskaavio 2. Keikan aikana.

Juttukeikan jälkeen tapahtuva toiminta (Kuva 6.) näyttää vastausten perusteella olevan vähintäänkin kohtalaisella tasolla. Luonnollisesti sekä keikan aikana että jälkeen tapahtuvaan toimintaan vaikuttaa olennaisesti ennakkosuunnittelu, ja tähän liittyviä kommentteja löytyy kyselyn vastauksista reilusti.

3. Juttujen toimittaminen eri välineisiin (TV, radio, netti) keikan jälkeen on selkeää ja hallittua.

14 vastausta



Kuva 6. Sähköisen kyselyn tuloskaavio 3. Keikan jälkeen.

Kun yhteiskeskustelu oli saatu päätökseen, jaoin läsnäolijat kolmeen noin 3-4 hengen ryhmään, joiden tuli pohtia tarkemmin sitä, millaisia kehityskohteita ja parannusehdotuksia juttukeikkojen eri vaiheisiin liittyy. Myös tässä kohtaa ilmeni pientä vastustusta, lähinnä

ajankäytöllisistä syistä, sillä jotkut kokivat pienryhmätyöskentelyn vievän turhaan aikaa varsinaiselta toimitustyöltä. Kaksi henkilöä ilmoitti voivansa osallistua pienryhmätyöskentelyyn vain lyhyeksi aikaa, mutta loppujen lopuksi he olivat muiden tavoin mukana alusta loppuun. Kuunnelllessani ja havainnoidessani ryhmien työskentelyä totesin, että pienten käynnistysvaikeuksien jälkeen jokainen ryhmä motivoitui ja paneutui annettuihin tehtäviin tosissaan.

Ensimmäisen ryhmän tuli kirjata paperille, mitä erilaisia haasteita tai ongelmia he tunnistaivat tilanteessa, jossa juttukeikka on edessäpäin, eli ennen juttukeikalle lähtöä. Ideointipaperin otsikoksi tuli "Ennen keikkaa". Toinen ryhmä puolestaan keskittyi pohtimaan mahdollisia ongelmatilanteita, joita saattaa syntyä juttukeikan aikana, kun työtiimi on lähtenyt toimituksesta. Paperin otsikko oli "Keikan aikana". Kolmas ryhmä paneutui mahdollisiin ongelmiin, joita saattaa ilmetä juttukeikan jälkeen. Tämän ryhmän paperiin kirjattiin otsikko "Keikan jälkeen". Jokainen ryhmä sai suuren fläppitaulupaperin ja tusseja muistiinpanojen merkitsemiseen.

Huomioitavaa on, että ensimmäisellä ideointikierroksella ryhmien tuli pohtia ainoastaan potentiaalisia ongelmia, ei vielä ratkaisuja. Tästä tehtävänannon noudattamisesta piti muistuttaa kutakin ryhmää pari kertaa, sillä moni halusi heti ryhtyä ratkomaan ongelmia. Lisäksi kaikissa kolmessa ryhmässä keskustelu rönsyili ajoittain melkoisesti, kun erilaiset ajatukset ja ideat esimerkiksi juttukeikkoja edeltäviin tilanteisiin liittyen saattoivat sekoittaa juttukeikkojen aikana tai niiden jälkeen ilmeneviin tilanteisiin tai asioihin.

Jokainen ideointikierros sovittiin kestoltaan viiden minuutin mittaiseksi, mutta tästä hieman joustettiin, jotta jokainen ryhmä ehtisi saada riittävästi ajatuksia ja ideoita paperille jatko-työstöä varten. Oma tehtäväni oli vahtia kelloa ja kiertää katsomassa ja kuuntelemassa ryhmien työskentelyä. Puutuinkin hanakasti siihen, jos tehtävänannosta poikettiin ja jutustelu ajautui sivuraiteelle. Pääosin kaikki osallistujat kuitenkin keskittyivät hyvin annettuun tehtävään. Keskustelua itse aiheesta ei tarvinnut erikseen yllyttää tai motivoida, vaan ryhmät olivat erittäin itseohjautuvia ja ahkeria.

Kierroksia, joissa keskityttiin ongelmien havaitsemiseen ja kirjaamiseen, pidettiin yhteensä kolme. Näin jokainen paperi kiersi jokaisen ryhmän pöydällä täydennettävänä. Kun nämä kolme kierrosta oli saatu päätökseen, siirryttiin ongelmien havaitsemisesta niiden ratkaisuun. Myös näitä kierroksia pidettiin kolme, samasta syystä kuin havainnointivaiheessa. Jokaisen ryhmän toivottiin osaltaan täydentävän edellisen ryhmän tai edellisten ryhmien kirjaamia ideoita ja ehdotuksia.

Huomioitavaa tässä ryhmätyöskentelyvaiheessa oli se, että kaiken kaikkiaan ryhmät ja henkilöt toimivat tehokkaasti ja annettuja ohjeita noudattaen. Minkäänlaista turhautumista ei ollut havaittavissa, vaikka kaikilla oli periaatteessa halu päästä jatkamaan töitään mahdollisimman pian. Vaikutti siltä, että kaikki paneutuivat ja keskittyivät tehtävään riittävällä pieteetillä ja - ennen kaikkea - olivat motivoituneita tekemään mahdollisimman hyvää jälkeä. Selvästi kaikki ymmärsivät, että huolellisesti tehtynä tehtävä hyödyttäisi koko toimituksen työskentelyä jatkossa.

Jokaisen ryhmän saatua tehtävän tehtyä keräsin paperit yhteen ja levitin ne kokoushuoneen pöydille lähempää tarkastelua varten. Tämän jälkeen käynnistettiin yhteinen äänestysprosessi, jossa jokaisella oli käytettävissään kaksi ääntä. Ne sai halutessaan antaa kahdelle eri parannusehdotukselle tai vaihtoehtoisesti kaksi ääntä samalle ehdotukselle. Oli myös mahdollista antaa vain yksi ääni, tai pitäytyä kokonaan äänestämästä. Jokainen käytti kuitenkin molemmat äänensä. Äänestys tehtiin tukkimiehen kirjanpitoa käyttäen, eli halutun vaihtoehdon kohdalle tuli merkitä joko yksi tai kaksi pystyviivaa. Lopuksi laskin äänet yhteen ja merkitsin tulokset kunkin parannusehdotuksen kohdalle.

Myös tässä työvaiheessa heräsi jonkin verran keskustelua eri vaihtoehdoista ja vaikutti siltä, että uusia kehitysideoita tuli mieleen vielä äänestystä tehtäessä. Kun jokainen oli antanut äänensä haluamilleen kehitysehdotuksille, sovimme tilaisuuden päättyvän siihen, jotta kaikki pääsisivät palaamaan työtehtäviensä ääreen. Lupasin kerätä ryhmissä ideoidut asiat yhteen, koostaa niistä listan sähköiseen muotoon ja lähettää lopulliset tulokset johtopäätöksineen kaikille toimituksessa työskenteleville sähköpostitse.

6 Käytännön kehittämis ehdotukset

Ryhmätyöskentelytilaisuudesta saadut tulokset kirjattiin paperille kolmen pienryhmän voimin, eli yksi ryhmä pohti tilannetta ennen juttukeikalle lähtöä, toinen ryhmä mietti juttukeikan aikana tapahtuvia asioita ja kolmas ryhmä keskittyi juttukeikan jälkeiseen tilanteeseen. Jokaisessa kolmessa paperissa oli kirjattuna erilaisia ongelmia, joita saattaa ilmetä edellä mainituissa tilanteissa sekä ratkaisu- tai kehitysehdotuksia kyseisiin ongelmiin. Pareihin kirjoitetut asiat ovat Metropoli-toimituksessa työskenteleville varsin tuttuja, mutta ulkopuoliselle ne eivät välttämättä sellaisenaan aukea. Tästä syystä kyseiset ongelmakohdat ja niiden tarkemmat kuvaukset on koottu kolmeen taulukkoon (taulukko 1, 2 ja 3).

6.1 Ennen keikkaa

Ongelmakohtiksi kirjattiin *“näkökulman kristallisointi”* (tai sen vajavaisuus), *“aamukokouksen huutoäänestys”* (päivän uutisaiheita pohdittaessa), *“fokusointi tuottajan kanssa”* sekä *“etukäteen tiedossa, mitä versioita, esim. lähetysvirta”*. Versioilla tarkoitetaan esimerkiksi TV-uutisten juttumuotoa (lyhyt ”sähkesatanen” tai pidempi ”juttu”), radiouutisia (lyhyt sähehaastattelu), radion lähetysvirtaa (haastattelu) ja verkkoartikkelia. Edellä mainittuihin ongelmakohtiin ehdotettu ratkaisu *“keskustellaan ennen lähtöä speksit selviksi kasvotusten, mukana kaikki, jotka osallistuvat lopputuotteeseen”* oli selvästi suosituin kehitysehdotus (11 ääntä). (Taulukko 1)

Taulukko 1. Ennen keikkaa.

Ongelma	Tarkempi kuvaus
"Näkökulman kristallisointi"	Juttukeikan aihetta valittaessa saatetaan välillä jumittua näkökulman päättämiseen. Saman aiheen käsittelyyn voi olla useita näkökulmia ja joskus sen parhaan valinta on hankala prosessi esim. mielipide-eroista johtuen.
"Aamukokouksen huutoäänestys"	Metropolin aamukokouksessa on monesti esillä useita ideoita päivän uutisaiheiksi. Niistä keskusteleminen ja aiheiden valinta saattaa ajoittain yltyä vilkkaaksi ja äänekkääksi, jolloin päätökset viipyvät.
"Fokusointi tuottajan kanssa"	Kun uutisaihe on päätetty ja toimittaja alkaa pohtia näkökulmaa ja lähestymistapaa, voi joskus olla hankalaa päästä pohtimaan aihetta tuottajan kanssa. Tuottajalla on useita aiheita työn alla, mikä vaikeuttaa yhteen aiheeseen keskittymistä.
"Etukäteen tiedossa, mitä versioita, esim. lähetysvirta"	Juttukeikalle lähtiessä ei aina ole tiedossa, mihin julkaisuvälineisiin halutaan materiaalia (TV:n lisäksi). Tiedot saattavat muuttua kesken juttukeikan, mikä aiheuttaa sekaannusta ja ylimääräistä säätöä, eikä lopputulos ole paras mahdollinen.

Ennen juttukeikkaa joskus ilmeneviin ongelmatilanteisiin ehdotettu ratkaisu "keskustellaan ennen lähtöä speksit selviksi kasvotusten, mukana kaikki, jotka osallistuvat lopputuotteen" tarkoittaa siis käytännössä niin sanottua ennakkopalaveria, johon osallistuvat päivän tuottaja, jutun toteuttava toimittaja sekä video- ja valokuvaamisesta vastaava media-toimittaja. Kyseinen palaveri tai keskustelu tulisi järjestää ennen kuin toimittaja ja media-toimittaja lähtevät juttukeikalle, jotta kaikki osapuolet ovat tietoisia ja yksimielisiä siitä, mitä kyseiseltä juttukeikalta halutaan.

6.2 Keikan aikana

Ongelmakohdiksi kirjattiin *“laatu kärsii”* (kuvaamisessa), *“formaatin epämääräisyys, turha spekulatio”* (mihin julkaisuvälineisiin tehdään) ja *“näkökulma on epäselvä”*. Viimeksi mainitun ongelman yhteyteen kirjattu kehitysehdotus *“pääkysymykset tuottajan kanssa läpi / mikä ainakin tärkeää / turhien rönsyjen karsinta”* oli vaihtoehtoista suosituin yhden äänen turvin (8 ääntä). Vain yhden äänen vähemmän keräsi ehdotus *“haluttu formaatti/juttumuodot/välineet selkeästi läpi ennen keikkaa”*. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Keikan aikana

Ongelma	Tarkempi kuvaus
"Laatu kärsii"	Jos mediatoimittaja ei saa ajoissa riittävää tietoa juttukeikan tavoitteista ja yksityiskohdista, voi kuvakerronnan laatu olla heikompi verrattuna perusteellisempaan ennakkosuunnitteluun. Samalla tietenkin koko uutisjutun laatu heikkenee.
"Formaatin epämääräisyys, turha spekulatio"	Juttukeikan aikana toimittaja ja mediatoimittaja saattavat joutua arvailemaan keskenään, tarvitaanko enemmän haastattelutai kuvamateriaalia, tarvitaanko valokuvia mahdolliseen nettijuttuun tai tarvitaanko erillinen haastattelu radiota varten.
"Näkökulma on epäselvä"	Toimittaja saattaa olla juttukeikan aikana epävarma siitä, mitä esim. haastattelulta halutaan, kuinka monta kysymystä on riittävästi, millaista kuvitusta juttuun halutaan jne., ellei asioita ole etukäteen sovittu tuottajan kanssa.

Kehitysehdotukset juttukeikan aikana mahdollisesti ilmeneviin ongelmatilanteisiin olivat *“pääkysymykset tuottajan kanssa läpi/mikä ainakin tärkeää/turhien rönsyjen karsinta”* sekä *“haluttu formaatti/juttumuodot/välineet selkeästi läpi ennen keikkaa”*. Toisin sanoen saman asian muotoilua hieman erilaisin sanakääntein, eli käytännössä kaikki pohjautuu siihen, onko keikan tavoitteista ja toteutustavasta keskusteltu ennen keikalle lähtöä.

6.3 Keikan jälkeen

Ongelmakohdiksi kirjattiin *“kuvituskuvaa liian vähän”, “tuottajien odotukset muuttuneet/yl-
lättävät, todellisuus ei vastaa ennakko-odotuksia”* sekä *“väärät kysymykset, jotain oleel-
lista jäänyt kysymättä”*. Suosituin ratkaisuehdotus viimeksi mainittuun ongelmaan oli *“ai-
heen haltuun ottaminen/perehtyminen mahdollisuuksien mukaan ennen keikkaa”* (6
ääntä). (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Keikan jälkeen.

Ongelma	Tarkempi kuvaus
"Kuvituskuvaa liian vähän"	Joskus saattaa käydä niin, että juttu- keikalta olisi haluttu enemmän kuvamateri- aalia ja etenkin ns. kuvituskuvaa, jota käy- tetään esim. haastattelun aikana (jottei ku- vassa ole kaiken aikaa vain haastatel- tava). Tuottajalla, toimittajalla ja mediatoi- mittajalla on saattanut olla täysin erilainen käsitys siitä, paljonko keikalta tarvitaan ku- vamateriaalia.
"Tuottajien odotukset muuttuneet, todelli- suus ei vastaa ennakko-odotuksia"	Tuottajan ajatus ja käsitys juttukeikan si- sällöstä on saattanut olla jo alun perin eri- lainen kuin toimittajalla ja/tai mediatoimit- tajalla, mutta joskus eri osapuolten odotuk- set keikasta tuntuvat muuttuneen vielä kei- kan aikana. Tai ainakin tällainen käsitys saattaa tulla, kun juttukeikan yksityiskoh- dista ei ole keskusteltu ja sovittu riittävän tarkasti.
"Väärät kysymykset, jotain oleellista jäänyt kysymättä"	Yleensä toimittaja laatii kysymykset haas- tateltavalle, mutta myös tuottajalla voi olla ajatus siitä, mitä kannattaa tai jopa pitää kysyä. Juttukeikan jälkeen voidaan kuiten- kin olla siinä tilanteessa, että tuottajan mielestä toimittaja ei ole esittänyt haastat- telussa niitä kysymyksiä, joita olisi pitänyt.

Ongelmatilanteiden ratkaisuehdotus oli "aiheen haltuun ottaminen/perehtyminen mahdollisuuksien mukaan ennen keikkaa". Vaikka ryhmätehtävien jako kolmeen eri osioon oli selkeä, oli kaikissa ratkaisuehdotuksissa sama ajatus: kaikkien juttukeikan osapuolten täytyy pitää kasvokkain suunnittelupalaveri ennen juttukeikalle lähtöä. Parempi ennakkosuunnittelu ratkaisee lähes kaikki ongelmatilanteet niin ennen keikkaa, sen aikana kuin sen jälkeenkin. Tässä kohtaa oli jo melko selvää, mitä pitää tehdä juttukeikkojen kehittämiseksi, mutta vielä piti tarkentaa, miten se käytännössä kannattaa tehdä. Selkeäksi parannuskeinoksi mainittu niin sanottu ennakkopalaveri kaipasi tarkennuksia. Piti muun muassa pohdita, oliko jotain selkeitä tilanteita, joissa palaveria ei kannata pitää, kuten vaikka liian kiireinen aikataulu. Joskus juttukeikalle on lähdettävä todella lyhyellä varoitusajalla, jolloin ei yksinkertaisesti ole aikaa istua sopimaan yksityiskohdista.

Ennakkopalaverin pitäminen ennen jokaista juttukeikkaa oli peruslähtökohta, josta poiketaisiin vain hyvästä syystä. Palaverin kesto tulisi pitää mahdollisimman lyhyenä, ilman turhia rönkyilyjä. Tämä onnistuisi parhaiten siten, että ennakkopalaverikäytännöstä tulisi sopia tietyt pelisäännöt, yksinkertaiset ohjenuorat, joita jokaisen asianosaisen tulisi noudattaa palaverista saatavan hyödyn maksimoimiseksi. Keskustelin esimieheni kanssa pienryhmätyöskentelyn tuloksista ja totesimme, että ennen parannusehdotusten käyttöönottoa keskustelisimme pelisäännöistä ja yksityiskohdista vielä erillisessä yhteiskeskustelutilaisuudessa, jotta jokainen saisi halutessaan vielä kertoa näkemyksensä.

6.4 Ennakkopalaverin kokeilu käytännössä

Ryhmätyöskentelytilaisuus pidettiin syyskuun loppupuolella 2019 ja tarkoitus oli, että tuolloin yhdessä ideoidut kehittämis ehdotukset otettaisiin käyttöön mahdollisimman pian, mutta aikataulua jouduttiin venyttämään loka-marraskuun vaihteeseen esimerkiksi syyslokakuuden vuoksi. Lomailijoiden poissaolot ja niistä aiheutuvat poikkeusjärjestelyt eivät sopineet optimaalisella tavalla kokeilujaksosta odotettaviin kokemuksiin, sillä kokeilut haluttiin käytäntöön niin sanotussa normaalitilanteessa, jotta mahdollisimman moni voisi osallistua. Metropoli-toimitusta informoitiin aikataulumuutoksista syys- ja lokakuun aikana pariin otteeseen ja järjestely vaikutti sopivan kaikille. Toimituksen sisällä sovittiin samalla, että ennen käytännön kokeilujaksoa pidettäisiin vielä yksi yhteinen keskustelutilaisuus, jossa voitaisiin kollektiivisesti sopia kokeilun yksityiskohdista.

Yhteiskeskustelu järjestettiin viikkokokouksen yhteydessä marraskuun alussa. Paikalla oli hiukan toistakymmentä henkilöä, osa etäyhteyden kautta. Esittelin lyhyesti syyskuisen

ryhmätyöskentelyn tulokset, eli kaikki parannus- ja kehitysehdotukset sekä niille äänestysessä jakautuneiden äänten määrät. Yhteenvedona totesin, että käytännössä kaikki tulokset näyttäisivät viittaavan paremman ennakkosuunnittelun tärkeyteen. Näkemykseni sai osakseen hyväksyvää nyökyttelyä ja muutamia kommentteja, joissa paitsi todettiin asian olevan melko yksiselitteinen myös ihmeteltiin, miten näinkin yksinkertaisen asian toteamiseen ja käyttöönottoon tarvittiin erillinen kehittämistutkimus.

Yllättävää oli se, että ryhmätyöskentelyn tulokset aiheuttivat myös pientä porua. Selvästi suurin osa paikalla olijoista oli sitä mieltä, että pienryhmätyö oli hyödyllinen ja sen osoittamat tulokset olivat odotettuja. Jo entuudestaan toimituksen sisällä oli keskusteltu säännöllisesti siitä, miten juttukeikkoja olisi hyvä suunnitella paremmin etukäteen, jotta niistä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty irti. Ryhmätyön tuloksista keskusteltaessa nousi kuitenkin esiin, että muutosten tekeminen juttukeikkojen suunnitteluun tai toteuttamiseen voitiin kokea myös negatiivisena asiana, vaikka selvä enemmistö oli muutosten kannalla.

Käytännössä yksi henkilö pohti ryhmäkeskustelussa, että juttukeikkakäytäntöjen muuttaminen kyselyn tulosten perusteella voisi olla negatiivinen muutos, mutta myöhemmin kävi ilmi, että vastaavia ajatuksia oli ainakin kahdella henkilöllä Metropoli-toimituksessa. Ryhmäkeskustelun aikana ilmenneeseen vastustukseen reagoitiin pääosin tyyneästi, mutta muutama henkilö totesi suoraan, että on vaikea ymmärtää, miksi kyseistä muutostarvetta pitää vastustaa, sillä tulokset olivat käytännössä kiistattomat. Näin ollen voidaan todeta, että kysely oli tarpeen myös siksi, että se nostatti keskustelun, jota ei ehkä muutoin olisi koskaan käyty, ainakaan yhteisesti ja avoimesti.

Lopuksi sovittiin, että parannusehdotukset otettaisiin käyttöön maanantaina 11. marraskuuta 2019 ja niiden toteutumista sekä vaikutuksia seurattaisiin kolmen viikon ajan, jonka jälkeen tehtäisiin uusia johtopäätöksiä uusien kokemusten perusteella. Yksityiskohdista sovittiin siten, että uusi, ennakkopalaverin nimellä kulkeva kokous otettaisiin osaksi päivittäistä työskentelyä ja sen pitämisestä poikettaisiin vain hyvästä syystä. Tällainen olisi esimerkiksi erityisen kiireinen aikataulu juttukeikalle lähtemisessä. Ennakkopalaverin kestoksi sovittiin 5-10 minuuttia, josta voitaisiin poiketa tilanteen mukaan. Kestoa tärkeämäksi seikaksi katsottiin palaverin sisältö, joka määrittäisi suunnitteluun käytettävän ajan, mutta kymmentä minuuttia kauempaa palaveriin ei olisi tarkoitus yleisesti ottaen käyttää.

Sisällöllisistä asioista keskusteltaessa esiin nousi tiettyjä asioita, joita ennakkopalaverissa pitäisi käsitellä ja toisaalta joitakin asioita, joiden katsottiin sopivan paremmin johonkin toi-

seen yhteyteen. Ennakkopalaverin keskeiseen sisältöön katsottiin kuuluvan juttukeikan aiheesta ja tarkemmasta näkökulmasta sopiminen (ellei sitä ole ehditty tehdä jo aiemmin, esimerkiksi aamukokouksessa), mahdollisten haastateltavien pohtiminen, eri julkaisuvälineistä sopiminen (TV-uutiset, radiouutiset, radion lähetysvirta, verkkojuttu), TV-uutismateriaalin toteutusmuodosta keskusteleminen (lyhyt versio, eli sähkösatana, tai pidempi versio, eli juttu) sekä sopiminen muista asioista, jotka liittyvät olennaisesti juttukeikkaan ja koskevat kaikkia ennakkopalaveriin osallistujia. Tarkoitus on, että palaverissa käsiteltäisiin kaikki oleelliset asiat tiiviissä muodossa ilman mitään ylimääräisiä jutusteluja, mutta samalla kyseessä tulisi olla sopivassa määrin rento ja miellyttävä keskustelu, jonka päätteeksi kaikki osallistujat ovat tietoisia juttukeikan reunaehdoista, ilman epäselvyyksiä.

6.5 Kysely pidettyjen ennakkopalaverien hyödyllisyydestä

Lähetin Metropoli-toimitukselle 17. joulukuuta 2019 jälleen sähköisen Google Forms -kyselyn, jossa pyydettiin kertomaan kokemuksia ja ajatuksia suunnittelupalavereista, jotka otettiin käyttöön marraskuun puolivälin paikkeilla. Lyhyessä ja ytimekkäässä kyselyssä kysyttiin jälleen vastaajan työnkuvaa (toimittaja, mediatoimittaja, tuottaja) sekä sitä, onko vastaaja osallistunut edellä mainitun kaltaiseen suunnittelupalaveriin ja jos on, pitkö hän sitä hyödyllisenä.

Näiden suljettujen kysymysten lisäksi mukana oli kolme avointa kysymystä: *1. Mitä hyvää palaverissa oli? 2. Mitä huonoa/kehittävää palaverissa oli? 3. Mikä olisi mielestäsi paras toimintatapa palaverien suhteen jatkossa?* Tällaisella kysymysten asettelulla halusin saada selville palaverikäytännön hyvät ja huonot puolet sekä vielä erikseen sen, jos jollakulla ilmeni kehitysehdotuksia tai jos joku oli sitä mieltä, että palavereja ei kannata jatkaa lainkaan.

Tähän lyhyeen kyselyyn annoin muutaman päivän vastausaikaa, mutta jo pari päivää kyselyn lähettämisen jälkeen lähetin kaikille muistutusviestin ja linkin kyselyyn uudelleen, jotta vastauksia tulisi määrääjassa edes kohtuullinen määrä. Vaikka kyselyn täyttämiseen meni suurin piirtein 1-3 minuuttia, jätti varsin moni siitä huolimatta vastaamatta kokonaan. Vastauksia tuli lopulta kymmenen kappaletta, suurin osa jälleen toimittajilta. Tarkalleen ottaen vastaajista kuusi, eli 60 prosenttia, oli toimittajia. Mediatoimittajilta tuli kolme vastausta (30 %) ja tuottajilta yksi vastaus (10 %).

Kymmenestä vastaajasta kahdeksan oli osallistunut kyselyssä tarkoitettuun suunnittelupalaveriin vähintään kerran. Kahden vastaajan — molemmat toimittajia — kohdalla palaveri

oli jäänyt väliin. Toinen tarkensi vastauksissaan, että kyseisenä kokeiluajankohtana olisi pitänyt olla yksi palaveri, joka kuitenkin unohtui pitää. Tämän seurauksena kyseinen juttukeikka sujui hieman onnaldellen ja vastaajan mukaan kaikki epäkohdat olisi voitu välttää juuri paremmalla etukäteissuunnittelulla, eli pitämällä suunnittelupalaveri. Kyseisen vastaajan mukaan palaverit ovat ehdottoman hyödyllisiä ja niistä tulisi pitää kiinni myös jatkossa.

Toinen toimittaja, joka ei vastauksensa mukaan ollut osallistunut palaveriin, vaikutti vastaustensa perusteella olevan hieman ristiriitaisissa ajatuksissa kyseisen palaverikäytännön suhteen. Vastauksen mukaan hän ei ole *"ainakaan tietoisesti osallistunut yhteenkään tällaiseen järjestämällä järjestettyyn suunnittelupalaveriin"*. Samalla hän kuitenkin toteaa, että *"olisi paras, että tuottaja, toimittaja ja mediatoimittaja juttelisivat ylipäättään aina ennen tv-keikalle lähtöä, olipa se hetki nimetty palaveriksi tai ei"*. Avointen vastausten perusteella hän vaikuttaa vierastavan sitä, että erikseen puhutaan suunnittelupalaverista, sillä sellainen voi kuulostaa liian viralliselta ja aikaa vievältä, vaikka kyseisen kaltaisia juttutuokioita (eli palavereita) pitäisi automaattisesti pitää ennen jokaista juttukeikkaa.

Kahdeksan muuta vastaajaa, eli neljä toimittajaa, kolme mediatoimittajaa ja yksi tuottaja, kertoivat osallistuneensa suunnittelupalaveriin vähintään kerran ja jokainen heistä piti näitä palavereita hyödyllisinä. Samalla käytännössä kaikki olivat sitä mieltä, että vaikka ajatus on hyvä, pitäisi käytännön toteutusta jatkojalostaa vieläkin paremmaksi. Neljän vastaajan mukaan palaverit venyvät helposti liian pitkiksi, kun tarkoitus olisi vain lyhyesti käydä läpi kaikki olennaiset seikat juttukeikan kannalta. Yksi vastaaja puolestaan oli sitä mieltä, että palaverin pitämiselle pitäisi olla enemmän aikaa. Hänen kokemuksensa perusteella liiallisen kiireen vuoksi palaveri jäi liian lyhyeksi ja pintapuoliseksi.

Kaikki palavereihin osallistuneet vastaajat olivat yksiselitteisesti sitä mieltä, että kaikkien kolmen osapuolen läsnäolo kasvokkain käytävässä keskustelussa, suunnitteluhetkessä, oli ehdottoman tarpeellista ja hyödyllistä. Kuten edellä todettiin, myös ne vastaajat, joilta palaveri oli jäänyt väliin, olivat kyseisten palaverien järjestämisen kannalla jokaisen juttukeikan yhteydessä. Useimpien mielestä juuri kolmen osapuolen välinen keskustelu on riittävä, mutta toimittajan, mediatoimittajan ja tuottajan lisäksi eräs vastaaja ehdotti myös verkkosisällöstä vastaavan henkilön läsnäoloa, ja erään toisen vastaajan mielestä keskusteluun pitäisi osallistaa myös niin sanottu tv:n välinetuottaja, eli päivän tv-uutisjuontaja.

Jokaisella vastaajalla vaikutti olevan selkeä mielipide suunnittelupalaverista, sen tärkeydestä ja jopa välttämättömyydestä, kutsuttiin kyseistä kokoontumista tai keskustelua sitten

palaveriksi tai miksi tahansa. Yhteinen ja selkeä näkemys on se, että juttukeikat sujuvat huomattavasti paremmin, kun kaikki osapuolet kokoontuvat toviksi kasvotusten keskustelemaan ja sopimaan siitä, mitä tehdään, miten tehdään ja millaisella aikataululla.

Kuten luvussa neljä todetaan, toimintatutkimuksessa eteneminen on syklistä, jolloin tuloksia on tarkoitus parantaa kaiken aikaa. Samalla prosessin eteneminen on jatkuvaa, paremman toimintatavan löytyessä ei tyydytä siihen, vaan entistä parempien ja tehokkaampien työskentelykäytäntöjen etsiminen ja kokeileminen jatkuu kaiken aikaa. Näin pyritään toimimaan myös Metropoli-toimituksessa niin juttukeikkojen kuin kaiken muunkin toimitustyön yhteydessä.

7 Yhteenveto

Alusta asti oli selvää, että Metropoli-toimituksen päivittäisen toimitustyöskentelyn kehittämiseksi on olemassa selkeä tarve. Selvää oli myös, että tämän kehittämistyön kannalta oli tarpeellista rajata kehittämisen kohde johonkin hyvin yksinkertaiseen, helposti havaittavaan ja toisaalta päivittäisen työskentelyn kannalta olennaiseen toimintaan. Juttukeikat valikoituivat kehittämiskohteeksi, sillä ne ovat Metropolin päivittäisen työskentelyn keskeistä toimintaa. Lisäksi niihin käytännössä aina liittyy kolme tekijää, kolme henkilöä, joiden tehtäväkuva on erilainen, mutta joiden on välttämätöntä tehdä saumatonta yhteistyötä laadukkaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Vaikka toimituksen sisäisen yhteistyön ja -hengen tiedettiin olevan varsin hyvää luokkaa, oli tiedossa sekin, että vielä varsin vähän aikaa yhdessä olleen työryhmän hitsautuminen yhteen oli yhä kesken. Toimittajien, mediatoimittajien ja tuottajien väliset työnkuvaan ja vastuualueisiin liittyvät epäselvyydet oli tarve ratkaista ja yhteisiä pelisääntöjä oli tarve hienosäätää. Organisaatiomuutos ei ollut välttämättä kaikkein suurin ja dramaattisin, sillä Metropolin ja Radio Suomen työntekijät olivat suurimmaksi osaksi vähintäänkin puolituttuja toisilleen, eikä kenenkään työnkuva mennyt radikaalisti uusiksi. Tästä huolimatta moni joutui tunnustamaan, että muutos on aina raskas jollain tavalla, varsinkin kun on kyse luovasta, vaativasta ja kiireisestä työstä.

Kehittämistyön keskeistä tutkimusaineistoa olivat kyselyt, joihin Metropoli-toimituksen henkilöstöä pyydettiin vastaamaan sähköisesti ja nimettömänä. Vaikka kohtalaisen moni jätti syystä tai toisesta vastaamatta, tuli vastauksia sen verran, että niistä pystyi todentamaan esimerkiksi epäselvyyksiä eri tehtäväkuvien ja vastuualueiden suhteen. Moni myös vaikutti tuskailevan jatkuvan kiireen ja toistuvien, työhön liittyvien muutosten ristipaineessa. Kyselyssä kartoitettiin jonkin verran myös jokaisen osaamista ja vahvuuksia sekä toisaalta myös kehittämisen kohteita, joihin kaivattaisiin mahdollisesti koulutusta ja tai perehdytystä. Uusien asiakokonaisuuksien omaksuminen on joillekin helppoa ja toisille taas hankalampaa luonnostaan, mutta stressaavassa muutostilanteessa, jossa jokainen joutuu miettimään omia työskentelytapojaan ja -rutiinejaan uusiksi, voi jokaisella olla hankaluuksia uusien asioiden omaksumisessa.

Kyselyyn vastaajien osaamisen kartoittaminen oli mielestäni tarpeellinen lisätieto toimituksen päivittäisen työskentelyn kehittämisen suunnittelussa. Jos moni kokee kaipaavansa lisääkoulutusta esimerkiksi radiotoimittamisessa ja samalla kyselyn muut tulokset antavat osviittaa, että radioon liittyviin asioihin suhtaudutaan kriittisesti, voidaan pohtia, liittyykö

puutteellinen osaaminen jollain osa-alueella saman osa-alueen kritisointiin. Tällaiset havainnot, olivat ne todellisia epäkohtia tai pelkkiä sattumia, voivat auttaa tekemään esimerkiksi jatkokyselyitä, joiden avulla saadaan selville todellinen tilanne. Erilaisten kyselyiden teettäminen, palautteen kerääminen ja kaikenlaisen keskustelun herättäminen ovat keinoja saada aivonystyrät liikkeelle siten, että jokainen tulisi ajatelleeksi asioita hieman erikantilta kuin normaalisti. Tämä voi avata aina uusia ovia, herättää uudenlaisia ajatuksia, viedä totuttuja rutiineja uuteen suuntaan ja kaikki nämä yhdessä ovat yhtä ja samaa kehityksen kaarta, jota on ylläpidettävä työyhteisössä.

8 Johtopäätökset ja tulevaisuus

Tässä luvussa pohdin, millaista oppia sain kehittämistyön tekemisestä henkilökohtaisesti, mitä prosessi opetti työyhteisön toiminnasta ja millaisia huomioita tein kehittämistyöhön liittyen yleisellä tasolla. Kehittämistyön tekemisen sykli venyi kohtalaisen pitkäksi, kevästä 2019 aina alkuvuoteen 2020 asti. Se teki prosessin etenemisen paikoin raskaaksi, kun tauot tiedonkeruun eri osioiden välillä venyivät monesti turhan pitkiksi. Toisaalta sain arvokasta tietoa ja kokemusta riittävän pitkältä aikaväliltä, jolloin ehdin huomata selkeitä muutoksia sekä itsessäni että työyhteisössäni. Havaitut muutokset koskivat pääasiassa päivittäiseen työskentelyyn liittyviä asioita, eivät niinkään kehittämistyöstä johtuvia seikoja.

8.1 Työroolien ja työnkuvien merkitys

Yksi olennainen huomio etenkin erilaisista ryhmäkeskustelutilaisuuksista oli se, että yhteiset keskustelut ovat oivia tilanteita ihmisten toiminnan havainnointiin. Huomionarvoista ryhmätyön tuloksia koskevassa keskustelussa (luku 6.4) oli se, että vaikka kyseessä oli koko toimituksen työskentelyä koskeva aihe ja keskustelua käytiin tasaveroisina kollegoina, oli tuloksiin suhtautumisen ja niiden hyväksymisen kannalta tärkeää, että toimituksen tietyt avainhenkilöt pitivät koko prosessia ja sen merkitystä tärkeänä sekä suhtautuivat positiivisesti saatuihin tuloksiin. Käytännössä avainhenkilöt olivat esimies- ja tuottaja-asemassa olevia, työyhteisössä arvostettuja henkilöitä, joiden mielipiteillä ja sanoilla oli yleisesti ottaen painoarvoa.

Myös sillä on selkeästi vaikutusta, kuka tällaista kehittämistyötä toimituksessa tekee. Aloittaessani kehittämistyön valmistelut ja esitellessäni aiheen ensin esimiehelleni ja myöhemmin muulle työyhteisölle, koin oloni melko epävarmaksi ja kollegojen vastaanoton hieman viileäksi. Myöhemmin totesin, että kokemukseni pohjautui enemminkin omaan asemaani toimituksessa, eikä niinkään siihen, että työtoverit olisivat suhtautuneet minuun tai kehittämistyöhöni nihkeästi. Oma asemani oli tuossa vaiheessa vielä sellainen, että olin aloittanut työt toimituksessa vasta muutamaa kuukautta aiemmin, enkä ollut täysin vielä omaksumut kaikkia työtapoja, eivätkä läheskään kaikki kollegat olleet tulleet riittävän tutuiksi.

Kun kehittämistyön eteneminen oli melko hidasta, huomasin oman itsevarmuuteni ja -luottamukseni kasvavan kokemuksen karttuessa, jolloin myös työtovereiden suhtautuminen kehittämisprojektiin sekä — ennen kaikkea — minuun muuttui luottavaisemmaksi ja suo-

peammaksi, tai näin ainakin koin asian. Minun oli käytännössä ansaittava paikkani toimituksen sisällä, osoitettava kykyni toimittajana sekä löydettävä paikkani luotettavana työka-verina, jonka tutkimustyötä haluttiin edesauttaa ja kannustaa. Kaikki tämä analysointi pe-rustuu omiin tuntemuksiini ja subjektiivisiin kokemuksiini Metropoli-toimituksessa, jonka olen kokenut alusta asti erittäin mukavaksi ja viihtyisäksi työyhteisöksi. Olen myös useaan otteeseen tuonut tämän mielipiteen esille ja kiittänyt työtovereitani siitä, että töissä on hyvä olla joka ikinen päivä. Tälläkin on automaattisesti vaikutusta siihen, miten minuun työyhteisössä suhtaudutaan. Positiivinen suhtautuminen ruokkii positiivisuutta.

8.2 SCARF-mallin toteutuminen Metropolissa

Luvussa 3.2 käsitellään organisaatiomuutoksen vaikutuksia työntekijän kannalta, jolloin on yleensä hyvä palauttaa mieleen aivotutkija David Rockin lanseeraama SCARF-malli. Sen oppien mukaan yksilö voi hyvin työyhteisössä, jossa kiinnitetään huomiota viiteen osa-alueeseen, eli asemaan (status), varmuuteen (certainty), autonomiaan (autonomy), yhteenkuuluvuuteen (relatedness) ja oikeudenmukaisuuteen (fairness). Mallia voi hyödyntää ymmärryksen välineenä, jonka avulla on helpompaa käsittää sekä omia että muiden reaktioita muutostilanteessa. (Kokkonen, 2011.) Työskenneltyäni Yle Metropoli-toimituksessa vajaan puolitoista vuotta olen pannut merkille erilaisia asioita työyhteisön toiminnassa, osan asioista tarkoituksella, osan huomaamattani. Toimitus on kohtalaisen suuri, jolloin on mahdotonta tietää jokaisen kollegan kuulumiset tai havaita kaikki torailut ihmisten välillä, mutta toisaalta avokonttorissa on melko helppo myös havainnoida läsnäolijoiden tekemiä. Olen tarkkailijaluonne, joten pystyn melko hyvin huomaamaan esimerkiksi mahdolliset konfliktitilanteet. Rockin mallin viisi kohtaa ovat Metropolissa mielestäni kohtalaisen hyvällä tolalla yleisesti ottaen.

Asema työyhteisössä on tietenkin tärkeä jokaiselle meistä. Jokainen haluaa olla hyväksytty ja tärkeä, muussa tapauksessa oma asema voi tuntua uhatulta tai mahdollisesti jopa yhdentekevältä. Metropolissa jokaisen asema on mielestäni varsin turvallinen ja tasaveroi-nen, jolloin jokainen voi keskittyä aidosti työntekoon, eikä esimerkiksi henkilökemioiden setvimiseen tai muuhun epäolennaiseen. Viidestä osa-alueesta varmuus tai ennakoitavuus on kenties Metropolin heikoin lenkki. Kyse on kuitenkin koko Yleisradiota ja jopa koko media-alaa riivaava epäkohta, joten se ei ole ominaista vain Metropolissa. Varmuuden puute, eli epävarmuus, johtuu lähinnä toimialalle tyypillisestä ilmiöstä; pätkätyösuh-teista. Metropolissa on itse asiassa vuoden sisällä vakinaistettu kolme määräaikaista työ-suhdetta, joten tältä osin tilanne on ehkä parempi kuin alalla keskimäärin. Parantamisen varaa on kuitenkin yhä, ja käytännössä työsuhteen laatu liittyy joskus läheisesti henkilön

asemaan työyhteisössä. Määräaikaiset ja vakituksessa työsuhteessa olevat eivät ole tasaveroisessa asemassa, mikä nousee joskus esiin erilaisissa keskusteluissa. Asia ei liity millään tavalla työn sisältöön, mutta se on silti huomioitava työyhteisön vuorovaikutuksessa, sillä epäkohtien kärjistyminen voi heikentää työn jälkeä.

SCARF-mallin kolmas osa-alue on autonomia, joka ymmärretään yleensä itsemääräämisoikeutena ja tämä on usein erityisen tärkeä asia toimittajille. Etenkin pidempään alalla olleet, niin sanotut vanhan koulukunnan toimittajat, ovat tottuneet työskentelemään hyvin itsenäisesti ja tekemään omavaltaisia päätöksiä työnsä sisällön suhteen. Tämä käy ilmi luvussa 6.4, jossa kerrotaan toimituksen yhteisestä keskustelutilaisuudesta ennen ennakkopalaverin käytännön kokeilujaksoa. Työyhteisölle tehdyn kyselyn perusteella toimituksen sisällä oli suuri tarve kehittää juttukeikkoja edeltävää ennakkosuunnittelua siten, että käsiteltävää uutisaihetta olisivat heti alkumetreiltä asti suunnittelemassa toimittaja, tuottaja ja mediatoimittaja. Kyseinen muutos herätti joissakin toimittajissa tunteen, että heihin ei enää luoteta yhtä paljon kuin aiemmin. Ideointivastuun jakamisen useammalle henkilölle toivottiin selkiyttävän yhteistyötä ja sisäistä viestintää, mutta osa koki, että heidän autonomiaansa kajotaan. Tämä palaute oli varsin arvokas kokemus, joka olisi saattanut jäädä pimentoon ilman tämän kehittämistyön eri prosessivaiheita.

Yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeys kulkee meistä jokaisen mukana lapsesta asti ja se on läsnä hyvin vahvasti myös työelämässä. Toimittajan työtä luonnehditaan joskus yksinäiseksi puurtamiseksi, mutta ainakin Metropolissa ja Ylellä muutoinkin yhteisöllisyys ja tiimityö kuuluvat olennaisena osana arkeen. Oman kokemukseni mukaan Metropolitoimituksessa on helppo kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, toisin kuin monissa muissa työyhteisöissä. Mielestäni selkeitä merkkejä positiivisesta yhteenkuuluvuudesta ovat esimerkiksi yhdessä nauraminen, työn ulkopuolisista — henkilökohtaisista — asioista puhuminen, luottamuksen osoittaminen, kollegoiden hyvinvoinnista huolehtiminen ja kiinnostuminen sekä kaikenlainen muu välittäminen, joka liittyy työyhteisön hyvinvointiin. Nämä kaikki edellä mainitut kriteerit täyttyvät mielestäni Metropolitoimituksessa. Lisäksi tulevat vielä itse työhön liittyvät asiat, kuten tunne siitä, että tulee kuulluksi, saa tarvittaessa tukea ja apua työasioissa, eikä joudu yksin painimaan ongelmien kanssa.

Rockin mallin viides osa-alue on oikeudenmukaisuus, joka on mielestäni selkeimmin si-doksissa johtamiseen. On hyvin pitkälti esimiehen vastuulla, kokevatko työntekijät saavansa oikeudenmukaista kohtelua. Toki käsitys oikeudenmukaisuudesta on usein hyvin subjektiivinen ja ajattelempa sen pitävän sisällään erilaisia asioita. Moni tuntee koke-

vansa vääryyttä tilanteessa, joka on jollekin toiselle täysin päinvastainen kokemus. Yleisellä tasolla pohdittuna oikeudenmukaisuuden voi käsittää tarkoittavan tasapuolisuutta työyhteisössä ja sitä, että jokaista kohdellaan reilusti ja rehdisti. Jos esimies on jämpä ja oikeudenmukainen, heijastuu se yleensä myös muuhun työyhteisöön. Erilaisten epäkoh- tien ja ongelmatilanteiden ilmetessä esimies voi esimerkiksi osoittaa jämmäkyttä ongel- manratkaisussa, kohdella alaisia keskenään tasaveroisina ja tehdä kaikin tavoin selväksi, että yhteisön kaikki jäsenet ovat aidosti merkityksellisiä.

Luvussa 3.3 käsitellään esimiehen merkitystä ja asemaa organisaatiomuutoksessa, jolloin juuri tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus nousevat esiin, kun esimiehen on jatkuvasti ol- tava tasapainottavana voimana johdon ja työntekijöiden välillä. Kyse ei niinkään ole kon- fliktien sovittelusta, vaan muutostilanteen aiheuttamasta paineesta sekä päättävän tason johtoportaan että varsinkin työntekijöiden keskuudessa, jolloin moni asia kärjistyy hel- posti ja pienet tulipalot vaativat esimiehen aktiivista sammutustyötä. Metropolissa muutos toi mukanaan uusia tehtäväkuvia, uusia vastuita, uusia ongelmia, uusia työtovereita. Ih- miset reagoivat näihin eri tavoin, mutta kaiken aikaa taustalla hääri esimies, jonka oli huo- lehdittava viime kädessä siitä, että toimitustyö rullaa eteenpäin ja sisältöä syntyy kaikkiin välineisiin. Näin käytännössä myös tapahtui ja esimies onnistui tehtävässään varsin hyvin. Tätä käsitystä tukevat myös käytäväkeskustelut toimituksessa sekä työtyytyväisyysky- selyt, joissa on selvitetty henkilöstön näkemyksiä muutoksen jälkeen.

8.3 Tavoitteena resilientti ja kokeileva työyhteisö

Työpaikalla tulisi olla tavoitteena mahdollisimman resilientti työyhteisö, kuten luvussa 3.6 todetaan. Tällöin erilaiset ongelmatilanteet muuttuvat haasteiksi, ikään kuin visaisiksi päh- kinöiksi, joita voidaan yhdessä pohtia ja ratkoa. Joskus ongelmat ovat pieniä ja helposti ratkaistavissa, mutta joskus tilanteen optimaalinen ratkominen vaatii aikaa ja vaivannä- köä. Yleensä vaivannäkö kannattaa, sillä pienistä ongelmien puroista voi ajan myötä kas- vaa suuri, ongelmantäyteinen joki, jota on vaikea pysäyttää. Pikaratkaisut ovat silloin täl- löin paikallaan, kunhan niiden rinnalla säilyy kyky ja halu reagoida myös suurempiin han- kaluuksiin. Resilienttiin toimintaan kuuluu myös yhteisöllisyys, sillä vain yhdessä sovitut ratkaisut kehittävät toimintaa järkevään suuntaan. Työyhteisössä on erilaisia ihmisiä, jol- loin eri tilanteisiin löytyy myös erilaisia näkökulmia. Tämä on samalla sekä hyvä että huono asia, sillä vaikka asioiden käsittely erilaisista näkövinkkeleistä on hyväksi, saattaa se samalla aiheuttaa ristiriitaisia näkemyksiä. Sama asia voi olla jonkun silmissä onnistu- minen, jonkun silmissä pulma. (Työterveyslaitos, 2019b.)

Resilienssin lisäksi matalan kynnyksen kokeilut pitävät nykyaikaisia työyhteisöjä mukana kehityksen kelkassa. Nopea reagointi, muuntautumiskyky, sopeutuminen ja soveltaminen ovat tärkeitä osa-alueita esimerkiksi jatkuvan muutoksen media-alalla. Jälleen kerran on huomioitava ihmisten erilaisuus, etenkin muutostilanteissa. Moni haluaa pitää kynsin hampain kiinni saavutetuista eduista, tehdä työtään juuri kuten aina ennenkin on tehty, eikä varsinkaan lähteä kokeilemaan mitään uutta. Yhtä moni taasen kaipaa jatkuvasti muutoksia, kehitystä kehityksen perään, uutta omaksuttavaa ja oman osaamisen haastamista. Lisäksi on joukko, joka on sekoitus näitä kahta ominaisuutta, eli toisaalta halutaan pitää tietyt rutiinit, toisaalta kokeilla uusia asioita. Turvallisuuden tunne on usein vahva tekijä vanhoista tavoista kiinni pidettäessä. Erilaisten asioiden rohkea kokeileminen työpaikalla on monesti luovuuden lähde ja kokeilukulttuurille on ominaista kyseenalaistava ajattelu. Ajatuksena on heittäytyä kokeilemaan kaikenlaista käytännön tasolla, tehdä johtopäätökset ja tarvittaessa joko luopua huonoksi todetusta tai, jos kokeilu on onnistunut, jalostaa hyväksi havaittua eteenpäin ja löytää sitä kautta jälleen uusia ideoita. (Jantunen, 2019.)

Kaikesta tästä ketteryydestä, kimmoisuudesta ja notkeudesta on kyse myös Yle Metropolin työtapojen kehittämisessä. Tavoitteena on olla Suomen paras aluetoimitus, jolloin vaaditaan nopeaa reagointia, jatkuvaa soveltamista, luovuutta, kyseenalaistamista, erilaisia näkökulmia, toimivaa yhteistyötä, kokeilemista ja ongelmanratkaisukykyä. Tämä kehittämistyö on mielestäni kokonaisuudessaan ollut erinomainen keino lisätä Metropoli-toimituksen resilienssiä. Koko työyhteisöllä on ollut mahdollisuus osallistua kehittämisen eri vaiheisiin, joissa on kyselty muuttuneen ja yhä muuttuvan organisaation lähtövaiheita, erilaisia välietappeja sekä nykytilaa. Tilannekatsausten jälkeen kukin on saanut sanoa mielipiteensä siitä, miten työskentelyä tulisi kehittää, millaisia ongelmia ilmenee ja mitä niille pitäisi tehdä. Kehittämistyön eri vaiheet ovat herättäneet työntekijöissä tunteita puolesta ja vastaan, mikä on ollut tärkeä ja jopa välttämätön seuraus yhdessä kehittymisen kannalta. Yhteiset keskusteluhetket ovat poikineet uusia ideoita, saaneet ajattelemaan rutiininomaisia asioita uudella tavalla ja tuoneet esiin ajattelumalleja, jotka olisivat melko todennäköisesti jääneet piiloon ilman keskustelua.

Käytännön kokeilujakso, jossa yhdessä ideoitu ennakkopalaveri otettiin reippaasti käyttöön, herätti jälleen uusia ajatuksia ja osoitti, miten erilaisia ajattelumalleja ihmisillä on melko yksiselitteisen oloisesta asiasta. Kaikki olivat käytännössä yhtä mieltä siitä, että ennakkopalaveriin ja etukäteissuunnitteluun kannattaa ehdottomasti satsata, mutta samalla saatettiin karsastaa sitä, että korostetaan erikseen tätä yhtä pientä keskustelu- ja ideointihetkeä kutsumalla sitä palaveriksi. Samaan hengenvetoon joku saattoi todeta, että tällai-

selle kehittämiselle on ehdottomasti tarvetta, mutta on outoa, ettei näin yksinkertaisia kehittämiskeinoja saada käytäntöön ilman erillistä kehittämisprojektia. Toisin sanoen resilientti tapa kokeilla ja kehittää kollektiivisesti, huolellisesti ja ajan kanssa osoittautui toimivaksi ratkaisuksi.

Yle Metropolin juttukeikkojen kehittäminen oli tämän kehittämistyön keskeisin tavoite, jossa mielestäni onnistuttiin varsin hyvin. Lähes yhtä merkittäväksi asiaksi nostaisin oivaluksen siitä, miksi kannattaa ylipäättään panostaa kehittämiseen, yhteisiin projekteihin, ryhmäkeskusteluihin ja kaikenlaiseen yhteistoimintaan työyhteisössä. Jokapäiväisistä rutineista poikkeaminen, erilaisten asioiden pyörittely eri näkökanteilta, jokaisen yksilön näkemysten huomioiminen, nopeat käytännön kokeilut ja yleensäkin näkyvä pyrkimys paremman työyhteisön saavuttamiseksi ovat kaikki erittäin merkityksellisiä asioita kehityksen kannalta. Vaikka juttukeikkojen kehittäminen ja ennakkopalaverin pitäminen painuisivat tulevaisuudessa Metropolissa kokonaan taka-alalle, voi silti huoletta todeta tämän kehittämistyön olleen kokonaisuudessaan erittäin hyödyllinen ja onnistunut.

Lähdeluettelo

- Anttila, P., 2006. *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Boonstra, J. J., 2013. *Cultural Change and Leadership in Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Charles, A. & Stewart, G., 2011. *The End of Journalism - News in the Twenty-First Century*. Bern: Peter Lang AG, International Academic Publishers.
- Cushion, S. & Sambrook, R., 2016. *The Future Of 24-Hour News - New Directions, New Challenges*. New York: Peter Lang Publishing, Inc.
- Driskill, G. W. C., 2018. *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. New York: Routledge.
- Jantunen, T., 2019. *Kokeileva Suomi -blogi - Kokeiluille voimaa muutoksesta*. Luettavissa: <https://kokeilevasuomi.fi/blogi/-/blogs/kokeiluille-voimaa-muutoksesta> [Haettu 10.4.2020].
- Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P., 2014. *Johda suoritusta*. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBFXC-TEB#kohta:OSA\(\(20\)1\(\(\(:\(20\)MIKSI\(\(20\)UUDENLAISTA\(\(20\)SUORITUKSEN\(\(20\)JOHTAMISTA\(\(20\)TARVITAAN?\(\(20\):1.\(\(20\)Uudenlainen\(\(20\)suorituksen\(\(20\)johtaminen\(\(20\)piste:b46](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBFXC-TEB#kohta:OSA((20)1(((:(20)MIKSI((20)UUDENLAISTA((20)SUORITUKSEN((20)JOHTAMISTA((20)TARVITAAN?((20):1.((20)Uudenlainen((20)suorituksen((20)johtaminen((20)piste:b46) [Haettu 25.4.2020].
- Kaihovirta, M., Palojärvi, H.-L. & Raivio, A.-M., 2019. *Osallistaen - Heittäytymistarinoita fasilitoijilta. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja, OIVA-sarja, Osa/vuosikerta 5*.
- Karhula, P., 2016. *Tiellä sananvapauteen - suomalaisen sananvapauden ja sensuurin muistikirja 1917–2017*. Luettavissa: <https://sananvapauteen.fi/artikkeli/2318> [Haettu 15.3.2020].
- Kokkonen, J., 2011. *Juhana Kokkonen - pohdintaa elämästä ja oppimisesta*. Luettavissa: <http://juhana.org/2011/04/scarf-malli-yhteistoiminnan-apuvalineet-2/> [Haettu 10.4.2020].
- Malmelin, N. & Villi, M., 2015. *Mediajohtaminen - Näkökulmia uudistuvaan media-alaan*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Nordenstreng, K. & Wiio, O., 2012. *Suomen mediamaisema*. Tampere: Vastapaino.

Pahkin, K. & Vesanto, P., 2013. *Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta*.

Luettavissa:

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134884/organisaatiomuutos%20esimiehen%20n%c3%a4k%c3%b6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Haettu 17.12.2019].

Pohjakallio, P. & Tuominen, S., 2012. *Työkirja - Työelämän vallankumouksen perusteet*. Helsinki: WSOY.

Shore, J., Chromatic, C., Shore, J. & Warden, S. 2007. *The Art of Agile Development*. O'Reilly Media, Inc.

Toikko, T. & Rantanen, T., 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Työterveyslaitos, 2019a. *Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet*.

Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/> [Haettu 16.9.2019].

Työterveyslaitos, 2019b. *Työn kehittäminen - Mitä on resilienssi?* Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/> [Haettu 10.4.2020].

Väliaverron, E., 2011. *Journalismi murroksessa*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Yleisradio, 2019. *Ylen organisaatio*. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/yleisradio/organisaatio> [Haettu 29.12.2019].

Yleisradio, 2019. *Ylen toimintaperiaatteet*. Luettavissa:

<https://yle.fi/aihe/yleisradio/toimintaperiaatteet> [Haettu 29.12.2019].

Yleisradio, 2019. *Ylen yksiköt*. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/yleisradio/ylen-yksikot>

[Haettu 29.12.2019].

Haastattelut

Haastateltava A: Kataja-Rahko, J. 15.5.2019. Yleisradio, Aluetoiminta.

Haastateltava B: Ferm, J. 30.5.2019. Yleisradio, Radio Suomi.

Haastateltava C: Hyvönen, E. 12.12.2019. Yleisradio, Metropoli.

Liitteet

Liite 1. Esimieshaastattelujen kysymykset, haastateltavat A ja B

1. Mistä koko organisaatiouudistus sai alkunsa?
2. Miksi piti uudistaa juuri nyt (v. 2018-2019)?
3. Kuultiinko suunnitteluvaiheessa työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita?
4. Tuliko palautetta siitä, miten tiedottaminen ja muutoksesta keskustelu hoidettiin?
5. Työnkuvien muuttuminen; havaittiinko koulutus- ja kehitystarpeita?
6. Millaisia kehitysvaiheita on vielä tulossa, mitä jatkossa tapahtuu?
7. Miten työhyvinvointi on huomioitu isossa muutoksessa?

Liite 2. Esimieshaastattelun kysymykset, haastateltava C

1. Miltä Metropoli-toimituksen toiminta näyttää nyt, verrattuna lähtötilanteeseen?
2. Mitä mieltä olet Metropolin yhteenhitsautumisesta?
3. Onko tullut yllätyksiä matkan varrella?
4. Miten henkilöstö on mielestäsi onnistunut omaksumaan muutokset?
5. Miten organisaatiomuutos on sujunut työhyvinvoinnin kannalta?
6. Millaisia kehitysvaiheita tulossa Metropoliiin vuonna 2020?

Liite 3. Sähköinen kysely Metropoli-toimitukselle, kysymykset

Tehtäväni toimituksessa on?

Vahvimmat osaamisalueeni ovat (valitse 1-3)?

Haluaisin lisää koulutusta tai opastusta (valitse 1-3)?

1. Juttukeikkojen suunnittelu on selkeää ja hallittua.

Mitä ongelmakohtia suunnittelussa mielestäsi on?

Miten kehittäisit suunnittelua paremmaksi?

2. Juttukeikkojen käytännön toteutus on selkeää ja hallittua.

Mitä ongelmakohtia juttukeikoilla työskentelyssä mielestäsi on?

Miten kehittäisit juttukeikoilla työskentelyä paremmaksi?

3. Juttujen toimittaminen eri välineisiin (TV, radio, netti) keikan jälkeen on selkeää ja hallittua.

Mitä ongelmakohtia juttujen jälkityöstössä mielestäsi on?

Miten kehittäisit jälkityöstöä paremmaksi?

4. Yhteistyö eri toimijoiden (toimittaja, mediatoimittaja, tuottaja) välillä sujuu ongelmitta.

Mitä ongelmakohtia yhteistyössä mielestäsi on?

Miten kehittäisit yhteistyötä paremmaksi?

5. Vastuualueet/työnkuvat eri toimijoiden (toimittaja, mediatoimittaja, tuottaja) välillä on selkeästi määritelty.

Mitä ongelmakohtia vastuualueissa/työnkuvissa mielestäsi on?

Miten selkeyttäisit/kehittäisit vastuualueita/työnkuvia?

Mitä muita kehittämiskohteita tai -tarpeita juttukeikkoihin liittyvässä toimitustyöskentelyssä mielestäsi on? Voit halutessasi antaa esimerkkejä keikoista/tilanteista, joissa kehitettävää on ilmennyt.

Mitä mieltä olit kyselystä? Sana on vapaa.

Liite 4. Sähköinen palautekysely suunnittelupalaverista, kysymykset

Tehtäväni toimituksessa on?

Oletko ollut mukana suunnittelupalaverissa?

Piditkö palaveria hyödyllisenä?

Mitä hyvää palaverissa oli?

Mitä huonoa/kehitettävää palaverissa oli?

Mikä olisi mielestäsi paras toimintatapa palaverien suhteen jatkossa?